كتاب
غير قواعد اللعبة
في إدارة المشاريع

التحول الاستراتيجي في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ

من المثلث الحديدي إلى منظومة القيمة

(تكامل إنساني – رقمي)

د. محمد فتحي
مستشار التطوير الإداري والتدريب

2026

التحول الاستراتيجي في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ

من المثلث الحديدي إلى منظومة القيمة (تكامل إنساني–رقمي)

د. محمد فتحى

مستشار التطوير الإداري والتدريب

مارس 2026

مقدمة

بين تسارع التحول الرقمي، وتعقيد بيئات الأعمال، وتغيّر توقعات أصحاب المصلحة، تعيد القيادة المعاصرة وإدارة المشاريع اليوم صياغة سؤالها الجوهري: كيف ننتقل من إتقان التنفيذ إلى صناعة القيمة؟ والبداية تكون :

من الكفاءة إلى القيمة: إعادة تعريف القيادة وإدارة المشاريع في عصر التحول الشامل

في خضم رياح التغيير المتسارعة التي تعصف بعالم الأعمال والإدارة، والتي تقودها الثورة الصناعية الرابعة وتتعمق اليوم مع ملامح الثورة الصناعية الخامسة، والتحول الرقمي واسع النطاق، تجد المؤسسات نفسها أمام تحدٍّ يتجاوز مفاهيم النجاح التقليدية، ليصل إلى سؤال وجودي أكثر عمقاً: كيف يمكن للمؤسسة أن تزدهر وتخلق قيمة مستدامة في عالم يتغير بسرعة تفوق قدرة النماذج الإدارية الكلاسيكية على الاستيعاب؟

لم تعد البيئة التي تعمل فيها المنظمات بيئة مستقرة أو قابلة للتنبؤ كما كانت في العقود السابقة. لقد تداخلت العوامل التكنولوجية مع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لتنتج واقعاً جديداً تتقاطع فيه البيانات مع القرارات، والتقنية مع السلوك البشري، والاستراتيجية مع التنفيذ اليومي. في هذا الواقع، لم تعد الكفاءة التشغيلية وحدها كافية، ولم يعد الالتزام الصارم بالخطط الزمنية والميزانيات معياراً حاسماً للنجاح، بل أصبح خلق القيمة – بمفهومها الشامل – هو البوصلة الجديدة.

عالم عند مفترق طرق: بين صلابة الماضي وسيولة المستقبل

تخيل أنك تقف عند مفترق طرق حضاري وتنظيمي واسع. إلى جانبٍ منه، ترى معالم الإدارة الكلاسيكية: هياكل تنظيمية هرمية، إجراءات صارمة، خطط طويلة الأجل، ونماذج نجاح تُقاس بالكفاءة، والانضباط، والقدرة على السيطرة. هذه النماذج خدمت العصر الصناعي بكفاءة عالية، حين كان التغيير بطيئاً، والأسواق مستقرة نسبياً، والمنتجات تعيش دورات حياة طويلة.

وعلى الجانب الآخر، ترى عالماً مختلفاً تماماً: تدفقات هائلة من البيانات، قرارات تُتخذ في الزمن الحقيقي، ذكاءً اصطناعياً يشارك الإنسان في التحليل والتنبؤ، منصات رقمية تعيد تشكيل سلاسل القيمة، ومستخدمين لا يرضون إلا بتجارب مخصصة وسريعة وذات معنى. هذا العالم يتسم بالسيولة، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض – ما يُعرف ببيئة.VUCA

التحدي الحقيقي الذي يواجه القادة والمحترفين اليوم لا يكمن في اختيار أحد المسارين، بل في القدرة على بناء جسر واعٍ بينهما :جسر يحافظ على انضباط الإدارة، ويستوعب في الوقت ذاته مرونة الابتكار. هذا الجسر هو جوهر هذا الكتاب، ومحوره الفكري والعملي.

من سؤال الكفاءة إلى سؤال المعنى والقيمة

في عالم اليوم، لم يعد السؤال الإداري الجوهري هو: «هل نُنفذ أعمالنا بشكل صحيح؟» بل أصبح: "هل نُنفذ العمل الصحيح أصلاً؟ وهل ما نقوم به يخلق قيمة حقيقية ومستدامة لأصحاب المصلحة، الآن وفي المستقبل؟"

هذا التحول في طبيعة الأسئلة يعكس تحولاً أعمق في فلسفة الإدارة. فالمشاريع لم تعد مجرد أدوات لتنفيذ الخطط، بل أصبحت وسيلة استراتيجية لتجسيد الرؤية، وترجمة الطموحات، وتحقيق الأثر. غير أن كثيراً من المؤسسات – خاصة في العالم العربي – لا تزال عالقة في فجوة مزمنة بين الاستراتيجية والتنفيذ.

إشكالية الفجوة: حين ينجح التنفيذ ويفشل الأثر

تعاني العديد من المؤسسات من مفارقة لافتة: مشاريع تُنفذ بنجاح من حيث الوقت والتكلفة والنطاق، لكنها تفشل في تحقيق القيمة المتوقعة. خطط تحول رقمي تتحول إلى مجرد شراء تقنيات، ومشاريع بنية تحتية تُنجز دون أن تُحدث الأثر الاقتصادي أو الاجتماعي المرجو، وبرامج حكومية تحقق مؤشرات فنية دون قبول مجتمعي أو استدامة مالية.

يمكن تلخيص جذور هذه الإشكالية في ثلاث ثغرات مترابطة:

- ثغرة التفكير :حيث يُنظر إلى المشاريع كغايات نهائية بدلاً من كونها وسائل لتحقيق أهداف استراتيجية أوسع.
- ثغرة التكامل :حيث تعمل المشاريع والبرامج والمحافظ والعمليات ككيانات منفصلة، دون رؤية شمولية موحدة.
- ثغرة القيمة :حيث يتركز القياس على المخرجات القابلة للعدّ، مع إهمال النتائج والأثر طويل المدى.

هذا الكتاب لا يتجاهل هذه الإشكالية، بل ينطلق منها، ويقترح إطاراً منهجياً وفكرياً لإغلاق هذه الفجوات.

التحول الفكري: من المثلث الحديدي إلى منظومة القيمة

لأكثر من نصف قرن، سيطر «المثلث الحديدي» – الوقت، التكلفة، النطاق – على تقييم نجاح المشاريع. وقد كان هذا منطقياً في سياق صناعي مستقر نسبياً. لكن في عالم متغير، قد يكون المشروع الذي يحقق هذه المعايير فاشلاً استراتيجياً.

من هنا، جاء التحول الجوهري الذي كرّسه الإصدار الثامن منPMBOK® Guide ، حين أعاد تعريف المشروع باعتباره جهداً مؤقتاً لخلق قيمة .هذه النقلة ليست شكلية، بل تعني أن القيمة – بكل أبعادها – أصبحت المعيار النهائي للنجاح.

القيمة هنا ليست مالية فقط، بل تشمل:

- قيمة استراتيجية تعزز الموقع التنافسي،
- قيمة اجتماعية تحسن جودة الحياة،
- قيمة تنظيمية تطور القدرات والثقافة،
- وقيمة تقنية تفتح آفاق الابتكار والمرونة.

رحلة الكتاب: من الفهم الكلي إلى التطبيق المتكامل

تم تصميم هذا الكتاب كرحلة فكرية وعملية مترابطة، تتدرج من استيعاب المشهد الكلي للتحول الرقمي والثورة الصناعية الخامسة، إلى بناء الأسس المفاهيمية لإدارة المشاريع والبرامج والمحافظ، مروراً بالأدوار والمهارات القيادية، وإدارة المحافظ ونماذج النضج المؤسسي مثلP3M3 ، وصولاً إلى التحول في مكاتب إدارة المشاريع نحو مكاتب إدارة القيمة، وانتهاءً برؤية تكاملية تربط بين القيمة والحوكمة والمخاطر وإدارة التغيير.

القيمة المضافة: لماذا هذا الكتاب؟

يتميّز هذا الكتاب بتوجهه التحولي، وبربطه الواعي بين المعايير العالمية والسياق العربي، وبمزجه بين العمق الأكاديمي والتطبيق العملي. فهو لا يقدم وصفات جاهزة، بل إطار تفكير، ونماذج تحليل، وأدوات قابلة للتكييف وفق خصوصية كل مؤسسة.

دعوة للرحلة

نحن على أعتاب مرحلة جديدة في تاريخ الإدارة، مرحلة تتطلب شجاعة فكرية، ومرونة قيادية، وقدرة على الجمع بين التقنية والإنسان. هذا الكتاب هو رفيقك في هذه الرحلة، ودعوة مفتوحة لإعادة التفكير في دور المشاريع كأداة لخلق القيمة، لا مجرد آلية للتنفيذ.

فلنبدأ هذه الرحلة معاً، من البداية، حيث نرسم المشهد الكبير الذي ستعمل فيه مشاريع وبرامج ومحافظ الغد.

الفكرة ⬅ المنهج ⬅ الإنسان ⬅ التطبيق

د. محمد فتحى

mff_expertise@hotmail.com

فهرس الكتاب

الفصل الأول: التحول الرقمي والثورة الصناعية الخامسة: إعادة تعريف بيئة الأعمال

1. المشهد المتغير للقرن الحادي والعشرين

لقد شهدت البشرية منذ فجر التاريخ تحولات جذرية أعادت تشكيل نمط حياتها ووسائل إنتاجها، لكن القرن الحادي والعشرين يأتي بمزيج متفرد من السرعة والتعقيد والترابط الذي يفوق كل ما سبقه. لم تعد التغيرات التكنولوجية مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت قوى محركة تعيد تشكيل البنى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من جذورها.

اليوم، نجد أنفسنا في لحظة تاريخية فريدة حيث تتداخل أربعة تحولات كبرى لتشكل ما يمكن تسميته "العاصفة المثالية" للتحول:

1. التحول الرقمي الكامل :حيث تتحول كل العمليات والتفاعلات إلى شكل رقمي.
2. التغير المناخي والاستدامة :الذي يفرض إعادة نظر في نماذج النمو والاستهلاك.
3. التحول الديموغرافي :مع شيخوخة السكان في بعض المناطق وطفرة الشباب في مناطق أخرى.
4. إعادة تشكيل النظام العالمي :مع تحول مراكز القوة الاقتصادية والجيوسياسية.

في قلب هذه التحولات، تقف الثورة الصناعية الخامسة كإطار فكري وتقني يتناول كيفية تعامل البشرية مع هذه التحديات المعقدة.

2. رحلة عبر الثورات الصناعية: من الميكنة إلى التكامل الإنساني-التقني

2.1الثورة الصناعية الأولى (1760-1840): فجر العصر الميكانيكي

بدأت الثورة الصناعية الأولى في بريطانيا مع اختراع الآلة البخارية والمغزل الميكانيكي. كانت السمات الرئيسية لهذه الثورة:

- المحرك الأساسي :الطاقة المائية والبخارية
- الابتكار المركزي :الميكنة في صناعة النسيج والإنتاج

- الأثر الاجتماعي :التحول من المجتمعات الزراعية إلى الحضرية، ظهور الطبقة العاملة الصناعية
- النموذج التنظيمي :ورش العمل الصغيرة تتوسع إلى مصانع

2.2الثورة الصناعية الثانية (1870-1914): عصر الإنتاج الشامل

تميزت هذه المرحلة باكتشاف الكهرباء وتطويرها كقوة محركة:

- المحرك الأساسي :الكهرباء والنفط
- الابتكار المركزي :خط التجميع (فورد 1913)، الصلب بكميات كبيرة، الاتصالات السلكية
- الأثر الاجتماعي :ظهور مجتمع الاستهلاك، تمدد المدن، بداية العولمة
- النموذج التنظيمي :المؤسسات البيروقراطية الكبيرة، التخصص الوظيفي الدقيق

2.3الثورة الصناعية الثالثة (1960-2000): ثورة المعلومات

بدأت مع اختراع الترانزستور والحاسوب الشخصي:

- المحرك الأساسي :الإلكترونيات الدقيقة، الحوسبة
- الابتكار المركزي :الحواسيب، الأتمتة، الروبوتات الصناعية
- الأثر الاجتماعي :اقتصاد المعرفة، تراجع الصناعات التقليدية
- النموذج التنظيمي :المؤسسات المسطحة، فرق المشاريع، إدارة الجودة الشاملة

2.4الثورة الصناعية الرابعة (منذ 2000): عصر التكامل السيبراني-فيزيائي

تتسم هذه الثورة بالدمج بين العالمين المادي والرقمي:

- المحرك الأساسي :الإنترنت، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية
- الابتكارات المركزية :إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، الطباعة ثلاثية الأبعاد، الروبوتات المتقدمة
- الأثر الاجتماعي :الاقتصاد الرقمي، العمل عن بعد، الشخصنة الشاملة

- النموذج التنظيمي :المنصات الرقمية، المؤسسات المرنة، الاقتصاد التشاركي

2.5الثورة الصناعية الخامسة (الناشئة حالياً): عصر التكامل الإنساني-التقني

تأتي الثورة الصناعية الخامسة كرد فعل وتصحيح للمسار، حيث تعيد الإنسان إلى مركز المعادلة التكنولوجية:

الجدول (1-1): مقارنة بين الثورة الصناعية الرابعة والخامسة

الثورة الصناعية الخامسة	الثورة الصناعية الرابعة	البعد
الإنسان والاستدامة	التكنولوجيا والكفاءة	المركزية
تعزيز القدرات البشرية	أتمتة كل شيء ممكن	الهدف الأساسي
تعاون وتكامل بين البشر والآلات	استبدال البشر بالآلات	علاقة الإنسان والآلة
التكامل الشامل (رقمي، بشري، بيئي)	الرقمنة الشاملة	المبدأ التنظيمي
جودة الحياة، الاستدامة، العدالة	الكفاءة، السرعة، الربحية	مقياس النجاح
دائري ومتجدد	خطي (خذ-اصنع-تخلص)	النموذج الاقتصادي
اللامركزية والإنتاج المحلي	التمركز في مراكز التكنولوجيا	التركيز الجغرافي

الثورة الصناعية الخامسة	الثورة الصناعية الرابعة	البعد
تمكين البشر ورفاهيتهم	تحسين العمليات واتخاذ القرار	دور البيانات

.3المبادئ الأساسية للثورة الصناعية الخامسة

3.1الإنسان في مركز التكنولوجيا

بينما سعت الثورة الرابعة إلى أتمتة العمليات البشرية، تضع الخامسة البشر في قلب النظام التكنولوجي. هذا يعني:

- التصميم المرتكز على الإنسان :تصميم الأنظمة لتعزيز القدرات البشرية لا لتحل محلها
- الروبوتات التعاونية(Cobots) : **Collaborative Robots** روبوتات مصممة للعمل جنباً إلى جنب مع البشر بأمان
- الواجهات البديهية :تقنيات تفاعلية طبيعية (صوت، إيماءات، تفكير)
- التمكين الرقمي :تزويد جميع فئات المجتمع بالأدوات الرقمية والمهارات اللازمة

مثال : في مصنع سيمنز (Siemens) في ألمانيا، يعمل البشر والروبوتات جنباً إلى جنب على خطوط الإنتاج نفسها. الروبوتات تقوم بالمهام الخطرة والمتكررة، بينما يركز البشر على المهام المعقدة التي تتطلب إبداعاً وحكمة. النتيجة: زيادة الإنتاجية بنسبة 25% مع تحسين رضا العاملين.

3.2الاستدامة كأساس، لا كإضافة

الاستدامة في الثورة الخامسة ليست مجرد برنامج جانبي، بل هي جوهر النموذج الاقتصادي:

- الاقتصاد الدائري :تصميم المنتجات لإعادة الاستخدام والإصلاح وإعادة التدوير

- التقنيات الخضراء :طاقة متجددة، مواد مستدامة، كفاءة في استخدام الموارد
- قياس الأثر الشامل :بما في ذلك البصمة الكربونية والاجتماعية
- التعافي والتجدد :أنظمة تتمتع بالقدرة على التعافي الذاتي والتجدد

مثال: شركة "دابلو (Dabblo) "الناشئة في الإمارات العربية المتحدة تطور مواد بناء من النفايات الصناعية والزراعية المحلية، مما يحول مشكلة النفايات إلى فرصة اقتصادية ويقلل الاعتماد على المواد المستوردة.

3.3التخصيص الشامل والمرونة

تتحول الكتلة الواحدة إلى منتجات مخصصة لكل مستخدم:

- الطباعة ثلاثية الأبعاد :إنتاج منتجات مخصصة حسب الطلب
- الذكاء الاصطناعي التنبؤي :توقع احتياجات المستخدمين قبل أن يعبروا عنها
- سلاسل توريد مرنة :قادرة على التكيف مع الطلب الفردي
- التعليم المخصص :مسارات تعلم فردية حسب قدرات واحتياجات كل متعلم

3.4الشمولية والعدالة

تسعى الثورة الخامسة لتوزيع فوائد التقدم التكنولوجي بشكل عادل:

- تكنولوجيا ميسورة التكلفة :حلول رقمية تناسب المجتمعات النامية
- التدريب وإعادة التأهيل :برامج لتمكين العمال من التحول للمهارات الجديدة
- الحوكمة الشاملة :مشاركة جميع أصحاب المصلحة في صنع القرار
- الوصول الشامل :ضمان وصول الفئات المهمشة للتقنيات والخدمات الرقمية

.4التقنيات المحورية في الثورة الخامسة

4.1الذكاء الاصطناعي التفسيري والتعاوني

يتطور الذكاء الاصطناعي من "الصندوق الأسود" إلى شريك تفاعلي:

- الذكاء الاصطناعي التفسيري :(XAI) أنظمة قادرة على شرح أسباب قراراتها للمستخدمين البشريين
- التعلم التعاوني :حيث يتعلم البشر والآلات من بعضهم البعض
- الحوكمة الأخلاقية :أطر لضمان استخدام أخلاقي ومسؤول للذكاء الاصطناعي

الجدول (1-2): تطور الذكاء الاصطناعي عبر الثورات الصناعية

الجيل	الفترة	النموذج السائد	العلاقة مع البشر	مثال تطبيقي
الذكاء الاصطناعي 1.0	1950-1980	الأنظمة الخبيرة	استبدال البشر في مهام محددة	نظام MYCIN للتشخيص الطبي
الذكاء الاصطناعي 2.0	1980-2010	الشبكات العصبية	أتمتة العمليات المعقدة	التعرف على الصور والكلام
الذكاء الاصطناعي 3.0	2010-2020	التعلم العميق	تحسين الكفاءة التنظيمية	التوصيات الشخصية في Netflix
الذكاء الاصطناعي 4.0	2020-الآن	الذكاء الاصطناعي التعاوني	شراكة وتكامل مع البشر	الجراحة الروبوتية المساعدة
الذكاء الاصطناعي 5.0	المستقبل	الذكاء الاصطناعي المتمكن إنسانياً	تمكين وتعزيز القدرات البشرية	مساعد ذكي للتخطيط الاستراتيجي

4.2إنترنت الأشياء التعاوني

يتحول إنترنت الأشياء من مجرد أجهزة متصلة إلى أنظمة ذكية تتعاون مع مستخدمها:

- الأجهزة الاستباقية :التي تتوقع احتياجات المستخدم وتستجيب لها
- الخصوصية المضمنة :حماية بيانات المستخدم كجزء أساسي من التصميم
- التفاعل الطبيعي :واجهات بديهية تعتمد على الإيماءات والصوت

4.3الروبوتات الاجتماعية والتعاونية

روبوتات مصممة للتفاعل الاجتماعي الطبيعي مع البشر:

- التعرف على المشاعر :قدرة الروبوتات على قراءة واستجابة للمشاعر البشرية
- الاتصال غير اللفظي :استخدام الإيماءات وتعبيرات الوجه
- التعلم التكيفي :تكييف السلوك بناءً على تفاعلات سابقة

4.4الواقع المعزز والمختلط

تقنيات تدمج العالمين الرقمي والمادي بسلاسة:

- التدريب في الموقع :توجيهات رقمية أثناء أداء المهام الحقيقية
- الصيانة التنبؤية :عرض معلومات الصيانة مباشرة على المعدات
- التعاون عن بعد :فرق افتراضية تعمل على نفس النموذج ثلاثي الأبعاد

4.5التقنيات الحيوية والتقارب البيولوجي الرقمي

دمج التقنيات الحيوية مع الرقمية:

- الأطراف الصناعية المتصلة :تتحكم فيها الإشارات العصبية
- المراقبة الصحية المستمرة :أجهزة قابلة للارتداء تتابع الصحة وتتصل بالأطباء

- الزراعة الذكية :أنظمة متكاملة لتحسين الإنتاج الزراعي باستخدام البيانات

.5التحول الرقمي: من التكتيك إلى الاستراتيجية

5.1تطور مفهوم التحول الرقمي

مر مفهوم التحول الرقمي بثلاث موجات رئيسية:

الموجة الأولى (2000-2010): الرقمنة

- التركيز :تحويل العمليات اليدوية إلى رقمية
- النموذج :أتمتة المكاتب الخلفية(Back-office)
- القيمة :خفض التكاليف، تحسين الكفاءة
- المسؤولية :قسم تكنولوجيا المعلومات

الموجة الثانية (2010-2020): التحول الرقمي

- التركيز :إعادة تصميم تجربة العميل
- النموذج :تطبيقات الهاتف، المنصات الرقمية
- القيمة :تحسين تجربة العميل، اكتساب حصة سوقية
- المسؤولية :وحدات الأعمال مع دعم تكنولوجيا المعلومات

الموجة الثالثة (2020-الآن): المؤسسة الرقمية بالكامل

- التركيز :إعادة اختراع نموذج العمل بالكامل
- النموذج :الذكاء الاصطناعي، البيانات، المنصات الإيكولوجية
- القيمة :الابتكار المستمر، المرونة الاستراتيجية
- المسؤولية :القيادة التنفيذية مع فرق متعددة الوظائف

5.2نماذج التحول الرقمي

الجدول (1-3): نماذج التحول الرقمي الرئيسية

النموذج	الوصف	المزايا	التحديات	مثال تطبيقي
النموذج التراكمي	إضافة قدرات رقمية تدريجياً على الهيكل القائم	مخاطر منخفضة، مقاومة قليلة	بطء، عدم جدوى في المدى الطويل	البنوك التقليدية تضيف خدمات عبر الإنترنت
النموذج المتوازي	إنشاء وحدة/علامة تجارية رقمية منفصلة	سرعة، مرونة، جذب مواهب جديدة	ازدواجية، ثقافات متضاربة	إنشاء بنك رقمي منفصل عن البنك الأم
النموذج التحويلي	إعادة تصميم المؤسسة بالكامل حول الرقمية	إمكانات تحولية كاملة، ميزة تنافسية مستدامة	مخاطر عالية، مقاومة تنظيمية شديدة	تحول Netflix من تأجير أقراص إلى منصة بث
النموذج النظامي	التحول مع بناء منصة إيكولوجية مع شركاء	قوة السوق، شبكة تأثير واسعة	تعقيد الإدارة، مخاطر الاعتماد على الشركاء	منصات مثل Amazonالتي تربط بائعين ومشترين

5.3التحول بالذكاء الاصطناعي: الجيل التالي من التحول الرقمي

يمثل التحول بالذكاء الاصطناعي قفزة نوعية من التحول الرقمي التقليدي:

الفرق بين التحول الرقمي التقليدي والتحول بالذكاء الاصطناعي:

1. في نظام البلاغات التقليدي:
   - العميل يقدم بلاغاً عبر المنصة
   - النظام يخزن البلاغ في قاعدة بيانات
   - موظف الدعم يطلع على البلاغ ويعالجه يدوياً
   - يتم إعلام العميل بالنتيجة
2. في نظام الذكاء الاصطناعي:
   - العميل يقدم بلاغاً نصياً أو صوتياً
   - النظام يفهم المحتوى والسياق تلقائياً
   - النظام يصنف المشكلة ويحدد أولويتها
   - النظام يتنبأ بالسبب المحتمل والحل الأمثل
   - النظام يتخذ إجراء تلقائياً (إعادة تشغيل، إصلاح عن بعد)
   - النظام يتعلم من النتيجة لتحسين أدائه المستقبلي

.6القيادة الرقمية: المهارات الجوهرية في عصر التحول

6.1تعريف القيادة الرقمية

القيادة الرقمية ليست مجرد استخدام القادة للأدوات الرقمية، بل هي عقلية وطريقة تفكير وسلوك قيادي جديد يتكيف مع متطلبات العصر الرقمي. إنها القدرة على قيادة المؤسسة عبر ثلاث تحولات متزامنة: التحول الرقمي، التحول الثقافي، والتحول التنظيمي.

6.2أبعاد القيادة الرقمية

البعد الفكري (العقلية):

- المرونة المعرفية :القدرة على التبديل بين أنماط تفكير مختلفة
- التعلم المستمر :اعتبار التعلم جزءاً أساسياً من العمل اليومي
- التفكير النظمي :فهم الترابطات المعقدة داخل المؤسسة وخارجها
- التسامح مع الغموض :اتخاذ قرارات فعالة مع معلومات غير مكتملة

البعد الاجتماعي (العلاقات):

- الذكاء العاطفي الرقمي :فهم المشاعر في السياقات الافتراضية والرقمية
- بناء الثقة عن بعد :خلق روابط قوية في فرق العمل الموزعة
- التواصل متعدد القنوات :إيصال الرسائل عبر وسائط رقمية مختلفة بفعالية
- التفويض الذكي :تمكين الفرق مع الحفاظ على الاتساق الاستراتيجي

البعد التقني (الإلمام):

- محو الأمية الرقمية :فهم أساسيات التقنيات الرقمية الرئيسية
- اتخاذ القرار القائم على البيانات :استخدام التحليلات في القرارات الاستراتيجية
- التفكير التصميمي :تطبيق منهجيات التصميم المرتكز على الإنسان
- فهم الأمن السيبراني :إدراك المخاطر والمسؤوليات الأمنية الرقمية

البعد الاستراتيجي (التوجيه):

- الرؤية الرقمية :صياغة رؤية واضحة للتحول الرقمي
- الابتكار المنتظم :خلق ثقافة الابتكار المستمر
- إدارة التغيير الرقمي :قيادة التغيير التنظيمي الناتج عن التحول الرقمي

- الاستدامة الرقمية :دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في الاستراتيجية الرقمية

6.3تحديات القيادة الرقمية في العالم العربي

يواجه القادة العرب تحديات فريدة في رحلة التحول الرقمي:

1. التحدي الثقافي :التناقض بين قيم العمل التقليدية ومتطلبات الثقافة الرقمية
2. التحدي التنظيمي :هياكل بيروقراطية معقدة تعيق المرونة والابتكار
3. تحدي الموهوبة : ندرة المواهب الرقمية المؤهلة مع هجرة العقول
4. التحدي التنظيمي :أنظمة وقوانين لم تتطور بالسرعة الكافية للعصر الرقمي
5. التحدي اللغوي :الهيمنة الواسعة للغة الإنجليزية في المحتوى التقني

6.4دراسات حالة في القيادة الرقمية العربية

دراسة حالة 1: محمد بن راشد آل مكتوم - دبي الذكية

تمثل قيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نموذجاً فريداً للقيادة الرقمية الاستباقية:

- الرؤية الاستراتيجية :تحويل دبي إلى "أذكى مدينة في العالم" بحلول 2021
- النموذج التنفيذي :إنشاء "مكتب دبي الذكية" كهيئة تنسيقية تعمل عبر جميع الدوائر الحكومية
- الابتكار المؤسسي :إطلاق برامج مثل "تحدي دبي الذكية" لجذب الابتكارات العالمية
- النتائج :تحقيق أكثر من 50 خدمة حكومية ذكية، توفير 40 مليون ساعة للمتعاملين سنوياً

دراسة حالة 2: شركة الاتصالات السعودية - (STC) التحول من مشغل اتصالات إلى شركة رقمية

تحولت STC تحت قيادة المهندس خالد الحصين من مشغل اتصالات تقليدي إلى مجموعة رقمية متنوعة:

- الاستراتيجية "DARE 2.0" :للتحول إلى شركة رقمية رائدة
- التحول التنظيمي :إعادة هيكلة شاملة وإنشاء وحدات أعمال رقمية جديدة

- الاستثمارات :استثمارات كبيرة في الحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي
- الشراكات :شراكات استراتيجية مع شركات عالمية مثل Google Cloud و Cisco
- النتائج :نمو الإيرادات من الخدمات الرقمية بنسبة 44% خلال عامين

.7تأثير الثورة الخامسة على نماذج إدارة المشاريع والبرامج

7.1التحديات الجديدة لإدارة المشاريع

تفرض الثورة الصناعية الخامسة تحديات جديدة على ممارسات إدارة المشاريع التقليدية:

1. تعقيد غير مسبوق :المشاريع أصبحت أنظمة من الأنظمة(Systems of Systems)
2. سرعة التغير :دورات حياة تقنية أقصر، حاجة للتكيف السريع
3. الترابط والاعتماد :اعتماد المشاريع على أنظمة خارجية ومنصات
4. المخاطر الجديدة :مخاطر أمنية، أخلاقية، واجتماعية غير تقليدية
5. أصحاب المصلحة المتنوعين :مجتمعات محلية، منظمات دولية، مستخدمون عالميون

7.2التطورات المطلوبة في منهجيات إدارة المشاريع

<u>الجدول (1-4): تطور منهجيات إدارة المشاريع في عصر الثورة الخامسة</u>

النموذج الحديث (الثورة الخامسة)	النموذج التقليدي	العنصر
تحقيق قيمة مستدامة ومتكاملة	تسليم منتج/خدمة	هدف المشروع
تكرارية وتكيفية وتطورية	خطية (بداية، تخطيط، تنفيذ، إغلاق)	دورة الحياة
تحقيق النتائج والقيمة المستدامة	الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق	قياس النجاح

النموذج الحديث (الثورة الخامسة)	النموذج التقليدي	العنصر
الاستعداد لعدم المعروف، المرونة في الاستجابة	تحديد المخاطر المعروفة والتخطيط لها	إدارة المخاطر
قائد تحول وكمسهل للتكامل	مدير مشروع كمنسق للمهام	القيادة
شريك متكامل في التفكير والعمل	أداة داعمة للعمل	التكنولوجيا
جزء لا يتجزأ من تصميم المشروع وتنفيذه	اعتبار ثانوي أو إضافي	الاستدامة
مستمر وتكيفي طوال دورة الحياة	في نهاية المشروع (دروس مستفادة)	التعلم

7.3مهارات جديدة لمدراء المشاريع المستقبليين

1. محو الأمية الرقمية المتقدمة :فهم الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، الأمن السيبراني
2. التفكير النظمي :فهم التفاعلات المعقدة بين المكونات المختلفة
3. الذكاء العاطفي الرقمي :إدارة فرق العمل الافتراضية والمتنوعة
4. المرونة والتكيف :التكيف مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة
5. التعاون مع الذكاء الاصطناعي :العمل مع الأنظمة الذكية كشركاء
6. الاستدامة والحوكمة :دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة
7. التواصل متعدد الثقافات :العمل في فرق عالمية متنوعة

.8دراسات حالة :

8.1دراسة حالة عربية: برنامج جودة الحياة في السعودية (ضمن رؤية 2030)

الخلفية :يعد برنامج جودة الحياة أحد البرامج التنفيذية لرؤية 2030 السعودية، ويهدف إلى تحسين نمط حياة الفرد والأسرة وبناء مجتمع حيوي.

مظاهر التحول الرقمي والثورة الخامسة في البرنامج:

1. المنصة الذكية لجودة الحياة :منصة رقمية تجمع أكثر من 100 مبادرة تحت مظلة واحدة
2. الذكاء الاصطناعي في التخطيط الحضري :استخدام تحليل البيانات للتنبؤ باحتياجات المجتمعات
3. التطبيقات الذكية :مثل "روح الرياض" التي تقدم تجارب سياحية وترفيهية مخصصة
4. البيانات المفتوحة :نشر بيانات عن جودة الحياة لتمكين الابتكار المجتمعي
5. المشاركة المجتمعية الرقمية :منصات للاستشارة المجتمعية في المشاريع التنموية

التحديات التي واجهها البرنامج:

- تكامل البيانات :جمع ودمج بيانات من أكثر من 30 جهة حكومية
- التغيير الثقافي :تحويل مفهوم جودة الحياة من الرفاهية الفردية إلى المسؤولية المجتمعية
- القياس والتقييم :تطوير مؤشرات قياس تعكس القيمة الحقيقية وليس فقط المخرجات

النتائج المتحققة حتى 2023:

- ارتفاع مؤشر جودة الحياة من 5.6 إلى 6.7 (من 10)
- زيادة نسبة الرضا عن جودة الحياة من 36% إلى 52%
- إطلاق أكثر من 50 مبادرة نوعية في مجالات الرياضة، الثقافة، الترفيه

الدروس المستفادة:

- أهمية الربط بين التحول الرقمي والتحول الاجتماعي
- الحاجة لمنهجية تكاملية تعمل على جميع المستويات (سياسات، بنية تحتية، خدمات، مشاركة مجتمعية)
- دور البيانات كأساس لاتخاذ القرار وتخصيص الموارد

8.2دراسة حالة عالمية: تحول شركة فيليبس (Philips) من منتج تقليدي إلى شركة صحة رقمية

الخلفية :تأسست فيليبس عام 1891 كشركة لإنتاج المصابيح، وتحولت عبر عقود إلى شركة إلكترونيات استهلاكية، ثم في العقد الأخير إلى شركة رائدة في التكنولوجيا الصحية.

مراحل التحول:

1. مرحلة إعادة التركيز:(2011-2016)
   - بيع قطاعات غير أساسية (التلفزيون، الصوت)
   - التركيز على الرعاية الصحية والإضاءة
   - الاستثمار في الرقمنة والبيانات
2. مرحلة التحول الرقمي:(2016-2020)
   - تطوير منصة "صحة فيليبس" الرقمية
   - الانتقال من بيع المنتجات إلى تقديم الخدمات والحلول
   - شركات استراتيجية في مجال الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات
3. مرحلة الصحة الرقمية (2020-الآن):
   - التركيز على الرعاية الصحية الشخصية والوقائية
   - تطوير حلول رعاية صحية عن بعد

- اعتماد نموذج "الصحة كخدمة"

عناصر النجاح في التحول:

- القيادة القوية :التزام الإدارة العليا برؤية التحول الطويلة الأمد
- الثقافة المؤسسية :بناء ثقافة الابتكار والتعلم والتكيف
- الاستثمار الاستراتيجي :استثمار أكثر من 2 مليار يورو سنوياً في البحث والتطوير
- الشراكات الذكية :شراكات مع مستشفيات، جامعات، وشركات تكنولوجيا

النتائج:

- أصبحت الرعاية الصحية الشخصية والتشخيصية تمثل 60% من إيرادات الشركة
- نمو إيرادات الحلول المتصلة بنسبة 17% سنوياً
- تحول القيمة السوقية من 15 مليار يورو (2011) إلى أكثر من 40 مليار يورو(2023)

الدروس للمؤسسات العربية:

- التحول الجذري ممكن حتى للشركات التقليدية العريقة
- أهمية التركيز على احتياجات المستخدم النهائي (المريض في هذه الحالة)
- الجمع بين الخبرة التقليدية والابتكار الرقمي يخلق ميزة تنافسية قوية

9.خاتمة الفصل: نحو نموذج متكامل للتحول

لقد استعرضنا في هذا الفصل المشهد الكبير للتحول الذي تشهده بيئة الأعمال العالمية، مركزين على الثورة الصناعية الخامسة كإطار فكري يجمع بين التقدم التكنولوجي والقيم الإنسانية والاستدامة. نخلص إلى عدة استنتاجات أساسية:

1. التحول حتمي لكن مساره اختياري :المؤسسات لا تملك خيار البقاء كما هي، لكنها تملك خيار كيفية تحولها.
2. التكامل هو مفتاح النجاح :النجاح في العصر القادم لن يكون لمن يمتلك أفضل تقنية فقط، ولا لمن يمتلك أفضل كوادر بشرية فقط، بل لمن يستطيع التكامل الأمثل بينهما.
3. القيمة المستدامة هي الهدف :يجب أن تتحول المؤسسات من قياس نفسها بما تنتجه إلى قياس نفسها بالقيمة التي تخلقها للمجتمع والأفراد والبيئة.
4. القيادة الرقمية هي المحرك :بدون قيادة تمتلك العقلية والمهارات اللازمة، ستبقى مبادرات التحول مجرد مشاريع تقنية منعزلة.

في الفصل القادم، سننتقل من المشهد الكبير إلى الأساسيات المنهجية، حيث سنبني الفهم المشترك لمفاهيم المشروع والبرنامج والمحفظة، وكيف يمكن لهذه المستويات الثلاثة أن تعمل معاً بشكل متكامل لتحقيق الاستراتيجية التنظيمية في ظل هذه البيئة الجديدة.

الفصل الثاني: أساسيات إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ: المفاهيم والعلاقات التكاملية

1.مقدمه: من الفوضى إلى النظام - أهمية التمييز بين المستويات الإدارية

في عالم الأعمال المعاصر، غالباً ما تختلط المفاهيم وتتداخل الأدوار، فتتحول المنظمات إلى ساحات من الفوضى التنظيمية حيث تتنازع المشاريع المتعددة على الموارد الشحيحة، وتتداخل المسؤوليات، وتضيع الرؤية الاستراتيجية في زحام المهام اليومية. كم مرة سمعنا في مؤسساتنا عبارات مثل: "هذا ليس مشروعاً، إنه عملية مستمرة"، أو "لدينا برنامج عمل" في إشارة إلى قائمة مهام عادية، أو "محفظة استثمارات" تُستخدم لوصف مجموعة غير مترابطة من المبادرات؟

هذا الالتباس المفاهيمي ليس مجرد خطأ أكاديمي، بل له تكاليف حقيقية وباهظة:

- هدر الموارد :تخصيص موارد ثمينة لمبادرات لا تحقق قيمة استراتيجية
- الصراعات الداخلية :تنافس غير منتج بين الوحدات والفرق على الأولوية والتمويل
- فقدان الرؤية :انشغال القيادات بالتفاصيل التشغيلية على حساب التوجيه الاستراتيجي
- إضعاف المساءلة :غياب وضوح الأدوار والمسؤوليات يؤدي إلى إلقاء اللوم والتبرير

لذا، يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس متين ومشترك للفهم، من خلال التمييز الواضح والدقيق بين ثلاث مستويات إدارية أساسية في المنظمات الحديثة :المشاريع، البرامج، والمحافظ .سنستند في هذا التمييز إلى الإطار المعرفي لمعهد إدارة المشاريع (PMI) مع تحديثات الإصدار الثامن منPMBOK® Guide ، مع تقديم أمثلة وتطبيقات من السياق العربي والعالمي.

2.المشروع: وحدة التنفيذ الأساسية

2.1التعريف والتطور التاريخي

التعريف التقليدي قبلPMBOK® Guide Seventh Edition :

"المشروع هو جهد مؤقت يبذل لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة.(PMBOK® Guide Sixth Edition) "

التعريف الحديث:(PMBOK® Guide Seventh Edition) "المشروع هو جهد مؤقت يُبذل لخلق قيمة".

هذا التحول في التعريف من "إنشاء منتج فريد" إلى "خلق قيمة" ليس تلاعباً لفظياً، بل هو انعكاس للتحول الفلسفي الذي ناقشناه في الفصل الأول. فالمشروع لم يعد مجرد وسيلة لإنتاج شيء ملموس، بل أصبح وسيلة لإحداث تغيير إيجابي وتحقيق قيمة مستدامة.

التطور التاريخي لمفهوم المشروع:

الجدول (2-1): التطور التاريخي لمفهوم إدارة المشاريع

الفترة	السياق التاريخي	التركيز	التقنيات السائدة	أمثلة بارزة
العصور القديمة	بناء الصروح الكبرى	إنجاز المهمة	القوى البشرية والحيوانية، الهندسة البدائية	الأهرامات المصرية (2600 ق.م)، سور الصين العظيم
العصور الوسطى	المشاريع الكنسية والعسكرية	تحقيق الرؤية	التخطيط الهيكلي، إدارة العمال	كاتدرائية نوتردام (باريس)، القلاع الأوروبية
الثورة الصناعية	المشاريع الهندسية الكبرى	الكفاءة والتوقيت	الميكنة، التخطيط الزمني	خطوط السكك الحديدية العابرة للقارات
منتصف القرن العشرين	المشاريع العسكرية والفضائية	التحكم الدقيق	مخططات غانت، طريقة المسار الحرج (CPM)	مشروع مانهاتن، برنامج أبولو للفضاء

أمثلة بارزة	التقنيات السائدة	التركيز	السياق التاريخي	الفترة
تطوير أنظمة تشغيل الحواسيب	منهجيات رشيقة، إدارة الجودة الشاملة	الجودة وإدارة المخاطر	مشاريع تكنولوجيا المعلومات	أواخر القرن العشرين
مشاريع التحول الرقمي، المبادرات الخضراء	الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، المنهجيات التكيفية	خلق القيمة والاستدامة	المشاريع الرقمية والتحولية	القرن الحادي والعشرين

2.2الخصائص المميزة للمشروع

يمتاز المشروع بثلاث خصائص أساسية تميزه عن العمل التشغيلي اليومي:

.1الطبيعة المؤقتة:(Temporality)

- لكل مشروع بداية ونهاية محددة
- ليس عملية مستمرة أو دائمة
- ينتهي عند تحقيق أهدافه أو عند قرار بإنهائه
- مثال :مشروع بناء مستشفى يستغرق 36 شهراً له تاريخ بدء محدد (1 يناير 2024) وتاريخ انتهاء متوقع (31 ديسمبر 2026)

.2التفرد:(Uniqueness)

- كل مشروع ينتج شيئاً لم ينتج من قبل بنفس المواصفات تماماً

- حتى المشاريع المتكررة (كبناء منازل بنفس التصميم) تختلف في موقعها، فريق العمل، الظروف البيئية
- مثال :تطوير تطبيق جوال لبنك معين - حتى لو كان مشابهاً لتطبيقات أخرى، فإنه فريد في واجهته، تكامله مع أنظمة البنك، تجربة المستخدم الخاصة

.3التدرج نحو التسليم:(Progressive Elaboration)

- التفاصيل تصبح أكثر وضوحاً مع تقدم المشروع
- التخطيط يكون تفاعلياً وتكرارياً
- مثال :في مشروع تطوير دواء جديد، تبدأ الفرضيات عامة ثم تتخصص مع نتائج التجارب السريرية

2.3دورة حياة المشروع

تمر معظم المشاريع عبر سلسلة من المراحل المتعارف عليها:

المرحلة 1: البدء(Initiating)

- تحديد القيمة المحتملة للمشروع
- تعريف الأهداف العامة والنطاق الأولي
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين
- المخرجات :ميثاق المشروع، سجل أصحاب المصلحة

المرحلة 2: التخطيط(Planning)

- تطوير خطة تفصيلية لإنجاز المشروع
- تحديد الأنشطة، الموارد، الجدول الزمني، الميزانية
- المخرجات :خطة إدارة المشروع، خطط تفصيلية (نطاق، وقت، تكلفة، جودة، اتصالات، مخاطر (

المرحلة 3: التنفيذ(Executing)

- تنفيذ الأعمال حسب الخطة
- توجيه وإدارة فريق المشروع
- المخرجات :المخرجات المادية أو الخدمية، تقارير الأداء

المرحلة 4: المراقبة والتحكم(Monitoring & Controlling)

- تتبع ومراجعة وتنظيم تقدم وأداء المشروع
- تحديد أي تغييرات مطلوبة في الخطة
- المخرجات :قرارات التغيير، تقارير حالة، معلومات الأداء

المرحلة 5: الإغلاق(Closing)

- إنهاء جميع أنشطة المشروع بشكل رسمي
- نقل المنتج أو الخدمة للعميل
- إطلاق موارد المشروع
- المخرجات :المنتج النهائي المقبول، الدروس المستفادة، الأرشيف

الجدول (2-2): مقارنة بين النموذج الخطي والنموذج التكراري لدورة حياة المشروع

النموذج التكراري (التكيفي)	النموذج الخطي (الشلال)	البعد
التخطيط التكراري بناءً على التعلم	التخطيط التفصيلي المسبق ثم التنفيذ	الفلسفة

البعد	النموذج الخطي (الشلال)	النموذج التكراري (التكيفي)
المرونة	منخفضة، صعوبة التكيف مع التغيرات	عالية، مصمم للتكيف
المخاطر	تتراكم وتظهر متأخراً	تظهر مبكراً ويتم التعامل معها
مناسبة لمشاريع	ذات المتطلبات الثابتة والمعروفة جيداً	ذات المتطلبات المتغيرة أو غير الواضحة
مثال	مشاريع البناء، التصنيع	تطوير البرمجيات، الابتكارات

2.4أمثلة عملية مفصلة عن المشاريع

المثال 1: مشروع بناء مستشفى تخصصي في مدينة الرياض (مشروع عربي)

الخلفية :استجابة للزيادة السكانية والتطور العمراني في شمال الرياض، قررت وزارة الصحة السعودية بناء مستشفى تخصصي بسعة 500 سرير.

خصائص المشروع:

- مؤقت :المدة المتوقعة: 36 شهراً (بداية: يناير 2024، نهاية: ديسمبر 2026)
- فريد :تصميم معماري مبتكر يتكيف مع المناخ الصحراوي، تكامل مع نظام الصحة الإلكتروني الموحد
- موجه نحو التسليم :المنتج النهائي هو مبنى المستشفى المجهز بالكامل وقابل للتشغيل

أصحاب المصلحة الرئيسيون:

- الراعي :وزارة الصحة السعودية
- المستخدم النهائي :الكادر الطبي والتمريضي والمرضى

- الفريق التنفيذي :شركة مقاولات محلية، استشاريو تصميم، موردو معدات طبية
- الجهات التنظيمية :الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، الدفاع المدني، البلدية

التحديات التي واجهت المشروع:

1. تحدي سلسلة التوريد :اضطرابات في الشحن العالمي أثرت على وصول المعدات الطبية المتخصصة
2. تحدي الموارد البشرية :ندرة المهندسين المتخصصين في المشاريع الطبية
3. تحدي التكامل التقني :ضرورة التكامل مع الأنظمة الصحية القائمة في المملكة

الحلول المبتكرة:

- استخدام تقنية البناء المُسبق الصُنع (Prefabrication) لتسريع الإنجاز
- تطوير منصة رقمية لتتبع سلسلة التوريد في الوقت الحقيقي
- برنامج تدريبي مكثف للمهندسين المحليين بالشراكة مع جامعة الملك سعود

قياس النجاح:

- التقليدي :التسليم في الوقت المحدد (ديسمبر 2026)، ضمن الميزانية (2.5 مليار ريال)، وبالجودة المطلوبة
- الحديث :تحقيق القيمة المتوقعة - تقليل أوقات الانتظار للخدمات التخصصية في المنطقة بنسبة 40%، خفض نسبة الإحالات الخارجية بنسبة 25%

المثال 2: مشروع تطوير نظام الذكاء الاصطناعي للكشف المبكر عن أمراض العيون (مشروع عالمي)

الخلفية :شركة DeepMind (التابعة لجوجل) تتعاون مع مستشفى مورفيلدز للعيون (Moorfields Eye Hospital)في لندن لتطوير نظام ذكاء اصطناعي للكشف عن أمراض العيون من خلال تحليل صور الشبكية.

خصائص المشروع:

- مؤقت :المدة: 24 شهراً(2018-2020)
- فريد :أول نظام ذكاء اصطناعي يحصل على موافقة الجهات التنظيمية الأوروبية للاستخدام السريري
- موجه نحو التسليم :نموذج ذكاء اصطناعي مدرب وقابل للتكامل مع أنظمة المستشفيات

مراحل المشروع التفصيلية:

المرحلة 1: جمع البيانات وتحضيرها (6 أشهر):

- جمع وتنظيف وتصنيف أكثر من 15,000 صورة شبكية مسحوبة بالأشعة المقطعية
- التعاون مع أطباء عيون لتسمية وتصنيف الصور بدقة
- معالجة تحديات خصوصية البيانات والموافقات الأخلاقية

المرحلة 2: تطوير النموذج وتدريبه (12 شهر):

- تجربة خوارزميات تعلم آلي مختلفة
- تدريب النموذج على التعرف على 50 مرضاً عينياً مختلفاً
- التحقق من دقة النموذج مقابل تشخيصات أطباء متخصصين

المرحلة 3: الاختبار السريري والاعتماد (6 أشهر):

- تجارب سريرية في مستشفيات متعددة
- الحصول على موافقة CE Mark للاستخدام في أوروبا
- تطوير واجهات للتكامل مع أنظمة المستشفيات

النتائج والإنجازات:

- تحقيق دقة تشخيصية بلغت 94% في اكتشاف أكثر من 50 مرضاً عينياً
- تقليل وقت التشخيص من أسابيع إلى دقائق
- نشر البحث في مجلة Nature Medicine المرموقة
- توسيع المشروع ليشمل الكشف عن أمراض أخرى مثل السرطان

الدروس المستفادة:

- أهمية التعاون متعدد التخصصات (مطورو الذكاء الاصطناعي + أطباء + خبراء أخلاقيات)
- ضرورة جمع بيانات عالية الجودة ومتنوعة
- الحاجة لإشراك الجهات التنظيمية منذ المراحل المبكرة

.3البرنامج: تجميع المشاريع لتحقيق المنافع

3.1التعريف والتمييز عن المشروع

التعريف حسبPMI

"البرنامج هو مجموعة من المشاريع ذات الصلة، والأنشطة الأخرى للبرنامج، التي يتم إدارتها بطريقة منسقة للحصول على منافع وتحقيق سيطرة لا يمكن تحقيقها إذا ما أُدرجت بشكل منفرد".

التمييز الجوهري :بينما يركز المشروع على تسليم مخرجات محددة، يركز البرنامج على تحقيق منافع استراتيجية تتجاوز مجموع مخرجات مشاريعه الفردية.

الجدول (2-3): مقارنة بين المشروع والبرنامج

البعد	المشروع	البرنامج
الهدف	تسليم منتج/خدمة/نتيجة محددة	تحقيق منافع استراتيجية لا يمكن تحقيقها عبر مشاريع منفردة
النطاق	محدد ومعروف نسبياً	واسع ومرن، قد يتغير مع تقدم البرنامج
المدة	مؤقت، عادة أشهر إلى سنوات قليلة	أطول، قد يمتد لسنوات عديدة
القياس	الالتزام بالجدول والميزانية والنطاق	تحقيق المنافع المتوقعة، العائد على الاستثمار
طبيعة العمل	مهام محددة لإنتاج مخرجات	تنسيق وتكامل لمشاريع متعددة
إدارة التغيير	مقاومة التغيير خارج النطاق المتفق عليه	استيعاب التغيير لتعظيم المنافع
القيادة	مدير المشروع يركز على المهام والجدول	مدير البرنامج يركز على العلاقات والتكامل

3.2خصائص البرامج الرئيسية

.1التركيز على تحقيق المنافع:

- المنافع هي التحسينات القابلة للقياس في أداء المنظمة
- قد تتحقق المنافع خلال البرنامج أو بعده

- مثال في برنامج التحول الرقمي :المنفذ ليس مجرد تركيب أنظمة جديدة، بل تحسين كفاءة العمليات بنسبة 30%، زيادة رضا العملاء بنسبة 25%

.2يتكون من عدة مشاريع مترابطة:

- المشاريع داخل البرنامج تتشارك في تحقيق أهداف مشتركة
- هناك تبعيات وتكامل بين مخرجات المشاريع المختلفة
- مثال في برنامج تطوير منتج جديد :مشروع البحث والتطوير، مشروع التصميم الصناعي، مشروع التسويق والطرح

.3الإدارة تركز على التكامل والتبعيات:

- تنسيق الجداول الزمنية والموارد بين المشاريع
- إدارة المخاطر والفرص على مستوى البرنامج
- ضمان أن مخرجات المشاريع تعمل معاً بشكل متناسق

.4المرونة والتكيف مع التغيير:

- قد تتغير مكونات البرنامج استجابة لتغير الأهداف أو الظروف
- إمكانية إضافة مشاريع جديدة أو إيقاف مشاريع قائمة

3.3دورة حياة البرنامج

المرحلة 1: صياغة البرنامج:(Program Formulation)

- تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للبرنامج
- التحليل الأولي للمنافع المتوقعة
- الحصول على التمويل والتكليف الرسمي

المرحلة 2: تنظيم البرنامج:(Program Organization)

- تحديد هيكل الحوكمة وإطار العمل
- تعيين مدير البرنامج والفريق القيادي
- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بالبرنامج

المرحلة 3: نشر البرنامج:(Program Deployment)

- بدء المشاريع المكونة للبرنامج
- تنسيق وتكامل الأنشطة بين المشاريع
- المراقبة المستمرة للأداء والمنافع

المرحلة 4: تقديم المنافع:(Benefits Delivery)

- ضمان تحقيق المنافع المخططة
- إدارة الانتقال من المشاريع إلى العمليات
- قياس وتوثيق المنافع المتحققة

المرحلة 5: إغلاق البرنامج:(Program Closure)

- إنهاء جميع أنشطة البرنامج بشكل منظم
- نقل المسؤوليات للعمليات المستمرة
- توثيق الدروس المستفادة وأفضل الممارسات

3.4أمثلة عملية مفصلة عن البرامج

المثال 1: برنامج التحول الرقمي في جامعة الملك سعود (مشروع عربي)

الخلفية :كأكبر جامعة في المملكة العربية السعودية، أطلقت جامعة الملك سعود برنامج التحول الرقمي الشامل لتحسين تجربة التعليم والتعلم والبحث.

مكونات البرنامج (المشاريع الرئيسية):

المشروع 1: تطوير البنية التحتية التقنية:

- ترقية شبكة البيانات لتدفق 10 جيجابت
- نقل أنظمة الجامعة إلى السحابة الإلكترونية
- تأمين البنية التحتية الرقمية

المشروع 2: منصة التعليم الإلكتروني المتكاملة:

- تطوير نظام إدارة تعلم (LMS) متقدم
- إنشاء مكتبة رقمية تحتوي على 100,000 مصدر تعليمي
- تطوير فصول افتراضية تفاعلية

المشروع 3: التحول الرقمي للخدمات الإدارية:

- رقمنة 50 خدمة إدارية (القبول، التسجيل، الشؤون المالية)
- تطوير بوابة موحدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- تطبيق توقيع إلكتروني موحد

المشروع 4: بناء القدرات الرقمية:

- تدريب 2000 عضو هيئة تدريس على التقنيات التعليمية الحديثة
- تطوير مساقات إلكترونية لـ 500 مقرر دراسي
- تأهيل 100 مدرب رقمي

إدارة التكامل والتبعيات:

- التبعية الحرجة :يجب اكتمال المشروع 1 (البنية التحتية) قبل بدء المشروع 2 (منصة التعليم)
- التكامل المطلوب :بيانات الطلاب من المشروع 3 يجب أن تتكامل مع منصة التعليم في المشروع 2
- تسلسل زمني :المشروع 4 (بناء القدرات) يجب أن يتم بالتوازي مع المشاريع الأخرى

المنافع المستهدفة:

- أكاديمية :زيادة نسبة الطلاب المستفيدين من التعليم المدمج من 20% إلى 80%
- إدارية :تقليل وقت إنجاز الخدمات الإدارية من 5 أيام إلى 4 ساعات في المتوسط
- مالية :توفير 30% من تكاليف الطباعة والتوزيع الورقي
- بحثية :زيادة عدد الأبحاث المنشورة دولياً بنسبة 25%

التحديات وإدارة المخاطر:

1. مقاومة التغيير :من بعض أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي
   - الحل :برنامج تدريبي مكثف، حوافز للمبادرين، تدريجية التطبيق
2. تكامل الأنظمة القديمة :مع الحلول الجديدة
   - الحل :تطوير واجهات برمجية(APIs) ، اعتماد معايير مفتوحة
3. أمن المعلومات :حماية البيانات الأكاديمية الحساسة
   - الحل :تطبيق أعلى معايير الأمن السيبراني، تدريب مستمر

النتائج المتحققة (بعد 3 سنوات):

- تحول 65% من المقررات إلى نمط مدمج أو إلكتروني كامل
- تحقيق توفير سنوي قدره 15 مليون ريال من خفض التكاليف التشغيلية

- زيادة رضا الطلاب عن الخدمات الإدارية من 68% إلى 92%
- فوز الجامعة بجائزة التميز في التحول الرقمي على مستوى الجامعات العربية

المثال 2: برنامج تطوير الطائرة إيرباص A380 مشروع عالمي

الخلفية :في أواخر التسعينيات، أطلقت شركة إيرباص برنامجاً طموحاً لتطوير أكبر طائرة ركاب في العالم لمواجهة المنافسة مع بوينج ولتلبية الطلب المتوقع على النقل الجوي.

حجم وتعقيد البرنامج:

- الميزانية 25مليار دولار
- المدة 10 سنوات(1996-2006)
- عدد الشركاء أكثر من 80 شركة في 20 دولة
- عدد المهندسين أكثر من 6000 مهندس

المشاريع الرئيسية المكونة للبرنامج:

المشروع 1: تصميم وتطوير الهيكل:

- تطوير هيكل ذو طابقين بكامل طول الطائرة
- استخدام المواد المركبة المتقدمة لتقليل الوزن
- اختبارات الرياح والنماذج الأولية

المشروع 2: تطوير أنظمة الدفع:

- تطوير محركات جديدة قادرة على دفع الطائرة العملاقة
- شراكة مع Rolls-Royce وEngine Alliance

المشروع 3: تطوير أنظمة الطيران والتحكم:

- أنظمة طيران كهربائية كاملة(Fly-by-wire)
- كابينة قيادة زجاجية متقدمة
- أنظمة ترفيهية للركاب

المشروع 4: سلسلة التوريد والتجميع:

- تصميم سلسلة توريد معقدة عبر دول أوروبا
- نقل مكونات ضخمة (مثل جسم الطائرة) عبر طرق برية وبحرية وجوية خاصة
- خط تجميع نهائي في تولوز بفرنسا

التحديات الفريدة وإدارتها:

التحدي 1: التنسيق بين الفرق الموزعة عبر دول أوروبا:

- الحل :تطبيق منهجية "التصميم والبناء المتزامن"
- استخدام منصة رقمية موحدة للمعلومات (نموذج معلومات البناءBIM)
- اجتماعات تنسيق أسبوعية عبر الفيديو كونفرنس

التحدي 2: التكامل بين المكونات المصنعة في مواقع مختلفة:

- الحل :استخدام أنظمة قياس وتصنيع دقيقة جداً (دقة 0.1 مم)
- اختبارات تكامل متعددة المراحل
- فرق متخصصة لحل مشكلات التكامل الميدانية

التحدي 3: إدارة المخاطر الفنية غير المسبوقة:

- الحل :برنامج مكثف لنمذجة ومحاكاة جميع السيناريوهات
- بناء نموذج اختبار بالحجم الطبيعي للاختبارات الهيكلية

- خطط طوارئ متعددة المستويات

إدارة المنافع:

- المنافع التشغيلية :سعة 555 راكب، مدى 15,000 كم، تكلفة تشغيل لكل مقعد أقل بنسبة 15% من المنافسين
- المنافع الاستراتيجية :دخول سوق الطائرات الكبيرة جداً، تعزيز صورة إيرباص كشركة مبتكرة
- المنافع التسويقية :جذب شركات طيران كبرى مثل إمارات وسنغافورة أيرلاينز

الدروس المستفادة من نجاحات وإخفاقات البرنامج:

- النجاح :الابتكار التقني، التعاون الدولي المعقد، تحقيق معايير أمان عالية
- التحديات :تجاوزات التكلفة (فاقت الميزانية بنسبة 40%)، مشكلات في سلسلة التوريد، طلب سوقي أقل من المتوقع
- الدروس :أهمية التقييم الواقعي للسوق، الحاجة لمرونة أكبر في التصميم، إدارة أفضل للتوقعات

.4المحفظة: محاذاة الاستثمارات مع الاستراتيجية

4.1التعريف والتمييز عن البرنامج والمشروع

التعريف حسبPMI :

"المحفظة هي مجموعة من المشاريع أو البرامج أو غيرها من الأعمال التي يتم تجميعها معاً لتسهيل الإدارة الفعالة لهذا العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية".

التمييز الجوهري :بينما يركز البرنامج على تحقيق منافع محددة، تركز المحفظة على المواءمة الاستراتيجية وتحسين القيمة الكلية لمجموعة الاستثمارات.

الجدول (2-4): مقارنة بين المشروع والبرنامج والمحفظة

البعد	المشروع	البرنامج	المحفظة
النطاق	مخرجات محددة	منافع مترابطة	أهداف استراتيجية للمنظمة
التغيير	يسلم مخرجات محددة	ينجز منافع متغيرة	يحافظ على مواءمة مع الاستراتيجية
النجاح	التسليم بالجودة، الوقت، التكلفة	تحقيق المنافع ضمن القيود	تحقيق قيمة استثمارية، الموازنة
القياس	مقاييس أداء المشروع	مقاييس تحقيق المنافع	مقاييس أداء المحفظةROI) ، المواءمة(
الإشراف	مدير المشروع	مدير البرنامج	مكتب إدارة المحفظة، اللجان التنفيذية
الهدف	القيام بالأشياء بطريقة صحيحة	القيام بالمشاريع المتعلقة بطريقة صحيحة	القيام بالأشياء الصحيحة

4.2خصائص المحافظ الرئيسية

.1على مستوى المؤسسة:(Organization-wide)

- تشمل استثمارات عبر مختلف الوحدات والأقسام
- تتطلب نظرة شمولية لأداء المؤسسة ككل

- مثال :محفظة مشاريع وزارة الصحة قد تشمل مشاريع في الصحة العامة، المستشفيات، التدريب، البحث العلمي

.2التركيز على تحقيق الاستراتيجية:

- يتم اختيار وترتيب أولويات المشاريع والبرامج بناءً على مساهمتها في الاستراتيجية
- مثال :إذا كانت استراتيجية الشركة هي التوسع في السوق الآسيوية، تحصل المشاريع المرتبطة بهذا التوجه على أولوية في المحفظة

.3عمليات الاختيار، الأولوية، وتخصيص الموارد:

- تقييم مقترحات المشاريع والبرامج مقابل معايير واضحة
- ترتيب المشاريع حسب أولويتها الاستراتيجية
- تخصيص الموارد المحدودة للمشاريع ذات الأولوية الأعلى

.4المراجعة والتعديل الدوري:

- مراجعة أداء المحفظة بانتظام
- إضافة مشاريع جديدة، إيقاف مشاريع قائمة، إعادة توجيه الموارد
- مثال :مراجعة ربع سنوية للمحفظة قد تؤدي إلى إيقاف مشروع قليل الأولوية وإعادة توجيه موارده لمشروع ذي أولوية أعلى

4.3عمليات إدارة المحافظ

المرحلة 1: تحديد الاستراتيجية:

- تحليل الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة
- تحديد الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات الرئيسية للأداء(KPIs)
- الأدوات :تحليلSWOT ، تحليل الفجوات، خرائط الاستراتيجية

المرحلة 2: جمع وفرز المبادرات:

- جمع مقترحات المشاريع والبرامج من جميع أنحاء المؤسسة
- تصنيف المبادرات حسب المجالات الاستراتيجية
- الأدوات :نماذج تقديم المقترحات، قواعد التصنيف

المرحلة 3: التقييم والاختيار:

- تقييم المبادرات مقابل معايير متعددة (استراتيجية، مالية، مخاطر)
- اختيار المبادرات التي تقدم أكبر قيمة استراتيجية
- الأدوات :مصفوفات الأولوية، تحليل التكلفة والعائد، بطاقات الأداء المتوازن

المرحلة 4: الموازنة وتخصيص الموارد:

- تحديد الميزانية الإجمالية للمحفظة
- تخصيص الموارد المالية والبشرية للمبادرات المختارة
- الأدوات :نماذج التحسين، تحليل نقاط كسر الموارد

المرحلة 5: التنفيذ والمراقبة:

- متابعة تنفيذ المبادرات المختارة
- مراقبة أداء المحفظة ككل
- الأدوات :لوحات التحكم، تقارير الأداء، مراجعات الحالة

المرحلة 6: المراجعة وإعادة التوازن:

- مراجعة دورية لأداء المحفظة
- إعادة توجيه الموارد حسب الحاجة

- الأدوات :مراجعات المحفظة، تحليل التباين، تقييم القيمة المكتسبة

4.4أمثلة عملية مفصلة عن المحافظ

المثال 1: محفظة مشاريع "رؤية السعودية 2030" (مشروع عربي)

الخلفية :رؤية السعودية 2030 هي خطة تحول وطنية شاملة تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتطوير قطاعات حيوية وتحسين جودة الحياة.

هيكل المحفظة الاستراتيجية:

المستوى 1: المحفظة الاستراتيجية العليا:

- الهدف :تحقيق رؤية 2030
- المكونات 13 :برنامجاً تنفيذياً (برامج الرؤية)

المستوى 2: محافظ البرامج التنفيذية:

1. برنامج جودة الحياة
   - المشاريع: تطوير القطاع الرياضي، دعم الثقافة والفنون، تحسين المشهد الحضري
2. برنامج التحول الوطني
   - المشاريع: التحول الرقمي الحكومي، تحسين بيئة الأعمال، تطوير القطاع المالي
3. برنامج التوازن المالي
   - المشاريع: رفع كفاءة الإنفاق، تنويع الإيرادات، إصلاح الدعم
4. برنامج صحة السعودية
   - المشاريع: التحول الصحي، التغطية الصحية الشاملة، تعزيز الوقاية
5. برنامج تنمية القدرات البشرية

- المشاريع: تطوير التعليم، التدريب التقني والمهني، توطين الوظائف

6. برنامج الشراكات الاستراتيجية

- المشاريع: الشراكة مع القطاع الخاص، الاستثمار الأجنبي، التخصيص

7. برنامج خدمة ضيوف الرحمن

- المشاريع: تطوير البنية التحتية للحج والعمرة، تحسين الخدمات

8. برنامج الإسكان

- المشاريع: توفير الوحدات السكنية، تطوير المناطق العشوائية، تمويل الإسكان

9. برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية

- المشاريع: تطوير الصناعات الأساسية، المراكز اللوجستية، سلاسل الإمداد

10. برنامج تطوير القطاع المالي

- المشاريع: تطوير السوق المالي، تعزيز الشمول المالي، الابتكار المالي

11. برنامج تعزيز الشخصية الوطنية

- المشاريع: تعزيز القيم، الحفاظ على الهوية، تعزيز الانتماء

12. برنامج المشاريع الكبرى

- المشاريع: نيوم، القدية، البحر الأحمر، أمالا

13. برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية

آليات إدارة المحفظة:

.1الحوكمة:

- المجلس الأعلى للرؤية :برئاسة ولي العهد، يحدد التوجهات الاستراتيجية

- لجان البرامج :لكل برنامج لجنة تنفيذية برئاسة وزير
- مركز إدارة المشاريع :دعم فني ومراقبة للأداء

.2آليات التقييم والاختيار:

- المعايير :الاتساق مع الرؤية، الأثر الاقتصادي والاجتماعي، الجدوى
- الأدوات :تحليل التكلفة والعائد، تقييم المخاطر، نماذج الأولوية
- المراجعات :مراجعات ربع سنوية للأداء

.3إدارة الموارد:

- الميزانية :ميزانية سنوية للمشاريع الاستراتيجية
- الموارد البشرية :فرق مشاريع مخصصة، استقطاب الكفاءات
- المعرفة :مركز للمعرفة وأفضل الممارسات

.4المراقبة والتقارير:

- المؤشرات :أكثر من 100 مؤشر أداء رئيسي (KPI) للمحفظة
- التقارير :تقارير دورية لمجلس الوزراء والقيادة
- الشفافية :نشر تقارير الأداء بشكل دوري

التحديات وإدارتها:

التحدي 1: التنسيق بين 13 برنامجاً وعشرات الوزارات:

- الحل :إنشاء مركز إدارة المشاريع (PMC) كجهة تنسيق مركزية
- تطبيق نظام إلكتروني موحد لتتبع المشاريع
- اجتماعات تنسيق أسبوعية بين ممثلي البرامج

التحدي 2: الموازنة بين المشاريع الطموحة والموارد المتاحة:

- الحل :آليات أولوية ديناميكية تعيد تقييم المشاريع بانتظام
- شراكات مع القطاع الخاص لتمويل وتنفيذ المشاريع
- مرونة في إعادة توجيه الموارد حسب الأولويات المتغيرة

التحدي 3: قياس الأثر الحقيقي وليس فقط المخرجات:

- الحل :تطوير مؤشرات أداء تركز على النتائج (مثل جودة الحياة، التنوع الاقتصادي)
- إشراك جهات مستقلة لتقييم الأثر
- نظام للمراجعة والتقييم المستمر

النتائج والإنجازات (حتى 2023):

- رفع مساهمة القطاع غير النفطي في الناتج المحلي من 40% إلى 50%
- زيادة نسبة التوطين في القطاع الخاص من 19% إلى 22%
- ارتفاع مؤشر رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية من 63% إلى 84%
- انخفاض نسبة البطالة من 12.8% إلى 8%

المثال 2: محفظة استثمارات صندوق الاستثمارات العامة السعودي (PIF) - مشروع عربي

الخلفية :صندوق الاستثمارات العامة هو الصندوق السيادي للمملكة العربية السعودية، ويعد أداة رئيسية لتنويع الاقتصاد وتحقيق رؤية 2030.

استراتيجية المحفظة:

الأهداف الاستراتيجية:

1. تنويع مصادر الدخل للاقتصاد السعودي

2. تطوير قطاعات اقتصادية واعدة

3. تحقيق عوائد استثمارية طويلة الأجل

4. نقل المعرفة والتقنية للمملكة

هيكل المحفظة:

القطاع 1: الاستثمارات المحلية (65% من المحفظة):

- المشاريع الجديدة :نيوم، القدية، البحر الأحمر، أمالا
- الاستثمارات في الشركات المحلية :السعودية للكهرباء، الاتصالات السعودية، الشركة السعودية للصناعات الأساسية
- الشراكات الاستراتيجية :شراكات مع شركات عالمية لإقامة مشاريع في المملكة

القطاع 2: الاستثمارات الدولية (35% من المحفظة):

- الأسهم العامة :استثمارات في شركات مثل أوبر، سوفت بنك، أرم
- الاستثمارات الخاصة :صناديق الأسهم الخاصة، الأسهم الناشئة
- الاستثمارات العقارية :عقارات في أسواق عالمية رئيسية

آليات إدارة المحفظة:

.1عملية اتخاذ القرار الاستثماري:

- التقييم المبدئي :تحليل الجدوى والاتساق مع الاستراتيجية
- التحليل المتعمق :نموذج مالي مفصل، تحليل المخاطر، تقييم الخبراء
- الموافقة :لجنة الاستثمار ← مجلس إدارة الصندوق ← مجلس إدارة الصندوق الأعلى

.2إدارة المخاطر:

- التنويع :استثمارات عبر قطاعات ومناطق جغرافية مختلفة
- التحوط :أدوات مالية للتحوط ضد المخاطر النظامية
- المراقبة :مراقبة مستمرة للأداء والمخاطر

.3إدارة القيمة:

- المتابعة النشطة :مشاركة في مجالس إدارة الشركات المستثمر فيها
- خلق القيمة :دعم الشركات في نموها وتطويرها
- الخروج :استراتيجيات خروج محددة لكل استثمار

دراسات حالة داخل المحفظة:

الاستثمار في شركة أوبر:(2016)

- المبلغ 3.5مليار دولار
- الحصة %5 من الشركة
- الأهداف :التعرف على اقتصاد المنصات، الاستفادة من خبرة أوبر في النقل الذكي
- النتائج :ارتفاع قيمة الاستثمار مع اكتتاب أوبر العام، نقل معرفة في مجال النقل الذكي

مشروع نيوم (2017-شبه متوقف الآن) :

- المبلغ 500 :مليار دولار (مخطط)
- الأهداف :إنشاء منطقة اقتصادية خاصة، جذب الاستثمارات والتقنية العالمية
- التحديات :حجم غير مسبوق، تعقيد هندسي وإداري، تحديات بيئية
- الإنجازات :انطلاق المرحلة الأولى، شراكات مع شركات عالمية، تطوير بنية تحتية أولية

الاستثمار في سوفت بنك فيجن فاند:(2017)

- المبلغ 45 :مليار دولار
- الأهداف :الاستثمار في التقنيات المستقبلية، نقل المعرفة
- التحديات :تقلبات في أداء بعض استثمارات الصندوق
- الدروس :أهمية التنويع داخل الصناديق الكبيرة، الحاجة لمراقبة أقرب

التحديات وإدارة المخاطر:

التحدي 1: الموازنة بين الأهداف المالية والاستراتيجية:

- الحل :محافظ منفصلة ذات أهداف مختلفة، مؤشرات أداء مركبة

التحدي 2: إدارة الاستثمارات في مشاريع ضخمة ومعقدة:

- الحل :شراكات مع خبراء عالميين، تقسيم المشاريع الكبيرة إلى مراحل

التحدي 3: الشفافية والمساءلة:

- الحل :تقارير دورية، تدقيق مستقل، مؤشرات أداء واضحة

النتائج والأثر:

- نمو حجم أصول الصندوق من 150 مليار دولار (2015) إلى أكثر من 700 مليار دولار(2023)
- مساهمة استثمارات الصندوق في رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي
- نقل تقنيات ومعارف جديدة للمملكة عبر الشركات المستثمر فيها

.5إدارة العمليات: استدامة القيمة بعد المشاريع والبرامج

5.1العلاقة بين المشاريع والبرامج والمحافظ والعمليات

التعريف :العمليات (Operations) هي الأنشطة المستمرة والمتكررة التي تنفذها المنظمة لتقديم منتجات أو خدمات، أو لدعم الأعمال الأساسية.

العلاقة التكاملية:

- المشاريع :تنشئ أو تغير العمليات (مثال: مشروع يطور نظاماً جديداً)
- البرامج :تحسن أو تحول العمليات (مثال: برنامج تحول رقمي يحول العمليات اليدوية إلى رقمية)
- المحافظ :تضمن أن المشاريع والبرامج تحسن العمليات في اتجاه يدعم الاستراتيجية
- العمليات :تستفيد من نتائج المشاريع والبرامج، وتوفر التغذية الراجعة لتحسينها

<u>الجدول (2-5): التكامل بين المشاريع والبرامج والمحافظ والعمليات</u>

البعد	التركيز	العلاقة مع العمليات	أمثلة
المشروع	تسليم مخرج معين	ينتج مخرجات تدخل في العمليات	تطوير نظام محاسبة جديد يدخل في العمليات المالية
البرنامج	تحقيق منافع مترابطة	يحسن مجموعة من العمليات	برنامج جودة يحسن عمليات الإنتاج، التخزين، والتسليم
المحفظة	محاذاة مع الاستراتيجية	تختار المشاريع التي تحسن العمليات الحيوية	محفظة تركز على مشاريع رقمية لتحسين العمليات الأساسية
العمليات	التشغيل المستمر	تستخدم وتستفيد من مخرجات المشاريع	قسم الموارد البشرية يستخدم النظام الجديد الذي طوره المشروع

5.2أمثلة عملية على التكامل

المثال: تحول العمليات في الخطوط الجوية السعودية

الخلفية :سعت الخطوط الجوية السعودية لتحسين عملياتها لرفع الكفاءة وتحسين تجربة المسافر.

المستوى 1: المحفظة:

- الاستراتيجية :أن تصبح الخطوط الجوية السعودية من أفضل 10 شركات طيران في العالم
- المحفظة :مجموعة من البرامج والمشاريع لدعم هذه الاستراتيجية

المستوى 2: البرامج:

- برنامج تحسين تجربة المسافر :يشمل مشاريع في التسجيل، الصعود، الترفيه على الطائرة، الخدمات الأرضية
- برنامج الكفاءة التشغيلية :مشاريع في تخطيط الشبكة، إدارة الوقود، الصيانة

المستوى 3: المشاريع:

- مشروع نظام تسجيل ذاتي جديد :تطوير وتنفيذ نظام تسجيل ذاتي متقدم
- مشروع تجديد أسطول الطائرات :شراء طائرات جديدة أكثر كفاءة
- مشروع تطوير برنامج الولاء :تحديث برنامج المسافر الدائم "الفيصلية"

المستوى 4: العمليات:

- التشغيل اليومي :رحلات الطائرات، خدمة المسافرين، الصيانة
- استفادة العمليات من المشاريع :استخدام النظام الجديد في التسجيل، الطائرات الجديدة في الرحلات
- التغذية الراجعة :ملاحظات المسافرين والمشغلين تساعد في تحسين المشاريع القادمة

التكامل والتفاعل:

- من الأعلى إلى الأسفل :الاستراتيجية ← المحفظة ← البرامج ← المشاريع ← العمليات
- من الأسفل إلى الأعلى :ملاحظات العمليات ← تحسين المشاريع ← تعديل البرامج ← تحديث المحفظة ← تحسين الاستراتيجية

النتائج:

- تحسن تصنيف الخطوط الجوية السعودية في مؤشر Skytrax من 4 نجوم إلى 5 نجوم (مؤشر Skytrax هو معيار دولي يقيس جودة تجربة العملاء في شركات الطيران والمطارات، ويُعد مرجعًا عالميًا لتقييم التميز الخدمي من منظور المستخدم)
- زيادة رضا المسافرين من 78% إلى 89%
- تحسن مؤشر الوصول في الوقت المحدد من 78% إلى 85%

.6الخاتمة: نحو فهم متكامل للمستويات الإدارية

لقد استعرضنا في هذا الفصل الأساسيات الفكرية للمشاريع والبرامج والمحافظ والعمليات، وعلاقاتها التكاملية المعقدة. نخلص إلى عدة استنتاجات جوهرية:

1. التمييز الواضح ضروري للفعالية :فهم الفروق بين المستويات الإدارية ليس ترفاً أكاديمياً، بل هو أساس لاتخاذ القرارات السليمة وتخصيص الموارد بكفاءة.
2. التكامل هو مفتاح خلق القيمة :القيمة الحقيقية لا تتحقق من خلال مشاريع منعزلة، بل من خلال التكامل بين المشاريع في برامج، ومواءمة البرامج في محافظ مع الاستراتيجية.
3. الديناميكية والمرونة :العلاقات بين المستويات ليست هرمية صارمة، بل هي شبكة ديناميكية من التفاعلات والتغذية الراجعة.
4. أهمية السياق المحلي :بينما تستفيد من أفضل الممارسات العالمية، يجب تكييف النماذج والإجراءات مع السياقات الثقافية والتنظيمية المحلية.

في الفصل القادم، سننتقل من المستويات التنظيمية إلى الأشخاص الذين يديرونها، حيث سنستكشف الأدوار والمسؤوليات والمهارات المطلوبة لمديري المشاريع والبرامج والمحافظ في عصر التحول الرقمي.

الفصل الثالث: الأدوار والمهارات في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ: من التكتيك إلى الاستراتيجية

.1المقدمه: الإنسان في قلب التحول المؤسسي

في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال والثورة التكنولوجية المتسارعة، تبرز حقيقة أساسية لا يمكن تجاهلها :التقنيات والأدوات لا تدير المشاريع والبرامج والمحافظ، بل البشر هم من يديرونها .رغم كل التطور في الذكاء الاصطناعي والأتمتة، تبقى القيادة البشرية والإدارة الرشيدة هي العامل الحاسم في نجاح أو فشل المبادرات الاستراتيجية الكبرى.

لقد شهدنا في العقود الماضية تحولاً مهماً في الممارسات الإدارية، حيث انتقل التركيز من الهياكل والعمليات إلى الأشخاص والثقافة .فبينما يمكن لأي مؤسسة شراء أفضل البرامج والتقنيات، وأحدث المنهجيات والمعايير، فإن القدرة على تطبيقها بفعالية تعتمد بشكل أساسي على كفاءة وقدرات الأفراد الذين يقودون هذه العمليات.

في هذا الفصل، سنغوص في العمق لاستكشاف الأدوار المختلفة لمديري المشاريع ومديري البرامج ومديري المحافظ، والمهارات الفريدة والمتداخلة التي يحتاجها كل دور في عصر التحول الرقمي والثورة الصناعية الخامسة. سنقدم تحليلاً مفصلاً لأدوارهم في سياقات مختلفة، مع تركيز خاص على التحديات والفرص في البيئة العربية، مدعوماً بأمثلة عملية مفصلة من القطاعين الحكومي والخاص.

.2مدير المشروع: القائد التكتيكي ومنفذ التفاصيل

2.1التعريف والتطور التاريخي للدور

التعريف التقليدي" :الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود المتفق عليها (النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة)."

التعريف الحديث) في ظل" :(PMBOK® Guide Seventh Edition القائد الذي يوجه فريقاً لتحقيق القيمة المقصودة من المشروع من خلال تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المناسبة".

هذا التحول في التعريف يعكس تحولاً أكبر في الدور: من مجرد منسق للمهام إلى قائد للتغيير ومحقق للقيمة.

التطور التاريخي لدور مدير المشروع:

الجدول (3-1): تطور دور مدير المشروع عبر العقود

السياقات النموذجية	الأدوار الإضافية	المهارات الأساسية	النموذج السائد	العقد
مشاريع البناء، التصنيع	مشرف تقني	المعرفة التقنية، التخطيط	المنسق الفني	1970-1980
مشاريع تكنولوجيا المعلومات، الهندسة	منسق الموارد	إدارة الموارد، التحكم في التكاليف	مدير العمليات	1980-1990
مشاريع متعددة الوظائف، التحول التنظيمي	حل النزاعات	إدارة الفرق، الاتصال	القائد الوظيفي	1990-2000
مشاريع تحولية، اندماج واستحواذ	مستشار أعمال	فهم الأعمال، إدارة أصحاب المصلحة	قائد الأعمال	2000-2010
المشاريع الرقمية، التحول الرقمي	محفز الابتكار	إدارة المنافع، الابتكار	محقق القيمة	2010-2020
مشاريع الاستدامة، التحول الأخضر	وكيل التغيير	الذكاء العاطفي، المرونة	قائد التحول	2020-الآن

2.2المسؤوليات الأساسية لمدير المشروع

.1التخطيط التفصيلي للمشروع:

- تطوير خطة مشروع شاملة تشمل النطاق، الجدول الزمني، الميزانية، الجودة، المخاطر

- تحديد الأنشطة والتبعيات وتسلسلها
- مثال عملي :في مشروع بناء برج تجاري في دبي، يقوم مدير المشروع بتطوير خطة تفصيلية تشمل 5000 نشاط مع تبعياتها وجدولتها

.2تشكيل وإدارة فريق المشروع:

- اختيار أعضاء الفريق بناءً على المهارات المطلوبة
- توزيع المهام والمسؤوليات
- توفير التوجيه والدعم والتحفيز
- مثال عملي :في مشروع تطوير تطبيق مصرفي في قطر، يدير مدير المشروع فريقاً مكوناً من 15 شخصاً (مطورون، مصممون، مختبرون)

.3إدارة قيود المشروع (المثلث الحديدي):

- النطاق :ضمان تنفيذ جميع الأعمال المتفق عليها دون "تسرب النطاق"
- الوقت :متابعة الجدول الزمني واتخاذ إجراءات لمعالجة أي تأخير
- التكلفة :مراقبة الإنفاق مقارنة بالميزانية واتخاذ إجراءات لمعالجة أي تجاوز
- الجودة :ضمان أن المخرجات تلبي معايير الجودة المتفق عليها

.4إدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها
- تطوير خطط استجابة للمخاطر
- مراقبة المخاطر وتنفيذ خطط الاستجابة عند الحاجة

.5الاتصال والتنسيق:

- إعداد وتوزيع تقارير حالة منتظمة
- عقد اجتماعات تنسيق مع فريق المشروع وأصحاب المصلحة
- إدارة التوقعات والتواصل مع أصحاب المصلحة

.6إدارة الجودة:

- ضمان تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل المشروع
- تنفيذ مراجعات واختبارات الجودة
- معالجة أي مشكلات في الجودة

2.3المهارات المطلوبة لمدير المشروع الحديث

المهارات التقنية:(Hard Skills)

- معرفة منهجيات إدارة المشاريعPMBOK :، PRINCE2، Agile، Scrum
- استخدام أدوات إدارة المشاريعMicrosoft Project :، Jira، Asana، Trello
- محو الأمية المالية :قراءة القوائم المالية، تحليل التكاليف، إعداد الميزانيات
- محو الأمية التقنية :فهم أساسيات التقنيات المستخدمة في المشروع

مهارات القوة:(Power Skills)

- القيادة :القدرة على توجيه وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف
- الاتصال الفعال :التحدث، الكتابة، الاستماع، العرض
- إدارة أصحاب المصلحة :فهم احتياجات وتوقعات مختلف الأطراف وإدارتها
- التفاوض :القدرة على الوصول إلى اتفاقات مرضية للأطراف المختلفة
- إدارة النزاعات :حل الخلافات داخل الفريق أو مع أصحاب المصلحة

- الذكاء العاطفي :فهم وإدارة المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين

المهارات الاستراتيجية:

- التفكير النقدي :تحليل المعلومات واتخاذ قرارات سليمة
- حل المشكلات :تحديد المشكلات وتطوير حلول فعالة
- اتخاذ القرار :اتخاذ قرارات في ظل عدم اليقين وضغط الوقت
- التكيف والمرونة :التكيف مع التغيرات والظروف غير المتوقعة

2.4دراسات حالة لمديري المشاريع

الدراسة 1: مديرة مشروع تطوير مدينة "مشروع قدية" الترفيهية في السعودية

الخلفية :مشروع قدية هو وجهة ترفيهية ورياضية وثقافية ضخمة قرب الرياض، تبلغ مساحته 334 كيلومتراً مربعاً، وبتكلفة تقديرية 50 مليار دولار.

المديرة :الدكتورة سارة العليان - أول سعودية تتولى منصب مدير مشروع بهذا الحجم في القطاع الترفيهي.

التحديات الفريدة التي واجهتها:

التحدي 1: إدارة مشروع عملاق متعدد الأبعاد:

- الحجم: 334 كم² أكبر من Disney World في فلوريدا
- التعقيد: 22 منطقة ترفيهية، 6 مناطق سكنية، 300 فندق وشقة فندقية
- الجدول الزمني: 10 سنوات(2027-2017)
- الحل :تقسيم المشروع إلى 22 مشروعاً فرعياً، كل منها له مدير مشروع، مع تنسيق مركزي

التحدي 2: التكامل بين الجوانب الترفيهية والاستدامة:

- المتطلب :أن يحصل المشروع على شهادة الريادة في تصميمات الطاقة والبيئة (LEED) الذهبية

- الحل :تطوير خطة استدامة متكاملة تشمل الطاقة المتجددة، إدارة المياه، المواد المستدامة
- الابتكار :استخدام 30% من المواد المعاد تدويرها في البناء

التحدي 3: إدارة أصحاب المصلحة المتنوعين:

- أصحاب المصلحة :القيادة السعودية، وزارة الاستثمار، مستثمرون عالميون، شركات ترفيهية دولية، المجتمع المحلي
- الحل :تطوير استراتيجية اتصال متعددة المستويات:
  - تقارير أسبوعية للقيادة
  - اجتماعات ربع سنوية مع المستثمرين
  - حوار مجتمعي مفتوح مع السكان المحليين

التحدي 4: بناء فريق سعودي مؤهل:

- الواقع :ندرة الخبرات السعودية في إدارة المشاريع الترفيهية الضخمة
- الحل :برنامج "قدية للقادة" لتأهيل 100 شاب وفتاة سعوديين
  - تدريب مكثف في أفضل الجامعات العالمية
  - تناوب وظيفي على مختلف جوانب المشروع
  - إرشاد من خبراء عالميين

المهارات التي تم تطبيقها:

القيادة الاستباقية:

- المبادرة :اقتراح وتنفيذ برنامج التوطين الوظيفي
- التفويض :تفويض الصلاحيات للمدراء الفرعيين مع المحافظة على التنسيق المركزي

- تحمل المخاطر :اتخاذ قرارات جريئة في اختيار التقنيات والتقنيات المستدامة

التفاوض الاستراتيجي:

- المفاوضات مع شركات الترفيه العالمية :التفاوض على اتفاقيات تضمن نقل المعرفة والتقنية
- مفاوضات مع المقاولين :التفاوض على عقود تشمل حوافز للإنجاز المبكر وعقوبات للتأخير

إدارة الأزمات:

- أزمة كوفيد-19 :تأثر سلسلة التوريد العالمية
- الاستجابة :تنويع مصادر التوريد، زيادة المخزون الاستراتيجي، تعديل الجدول الزمني

النتائج المتحققة حتى 2023:

- إنجاز 40% من المشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني
- توظيف وتدريب أكثر من 2000 شاب وفتاة سعوديين
- عقد شراكات مع 15 شركة ترفيهية عالمية
- تحقيق معدل سلامة ممتاز (0.8 حادث لكل مليون ساعة عمل)

الدروس المستفادة:

- أهمية الاستثمار في بناء القدرات المحلية من اليوم الأول
- فعالية نموذج "المشروع الرئيسي مع مشاريع فرعية" للمشاريع العملاقة
- ضرورة دمج الاستدامة في التصميم وليس كإضافة لاحقة

الدراسة 2: مدير مشروع نظام "توكلنا" في السعودية خلال جائحة كوفيد-19

الخلفية :في مارس 2020، ومع تفشي جائحة كوفيد-19، طلبت الحكومة السعودية تطوير تطبيق سريع لتتبع الحالات والتحصين والتصاريح.

المدير :المهندس محمد القحطاني - مدير مشروع في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.(SDAIA)

التحديات غير المسبوقة:

التحدي 1: الوقت القياسي:

- المتطلب :تطوير وطرح التطبيق في 7 أيام فقط
- المقارنة :مشاريع مماثلة عالمياً استغرقت 3-6 أشهر
- الحل:
  - عمل الفريق على مدار الساعة(24/7)
  - استخدام مكونات جاهزة وأطر عمل سريعة
  - تبني منهجية Agile بشكل متطرف

التحدي 2: التعقيد الفني:

- المتطلبات :تتبع المخالطين، إصدار تصاريح الحركة، شهادات التطعيم، توثيق الحالات
- التكامل :مع 10 أنظمة حكومية مختلفة
- الحل:
  - فريق متعدد التخصصات (50 مطوراً، 10 مختبرين، 5 مصممين)
  - استخدام واجهات برمجية (APIs) سريعة التكامل
  - بنية تحتية سحابية قابلة للتوسع

التحدي 3: قبول المستخدم:

- المخاوف :خصوصية البيانات، تعقيد الاستخدام
- الواقع :ضرورة استخدامه من قبل 20 مليون نسمة

- الحل:
  - تصميم واجهة مستخدم بسيطة وبديهية
  - حملة توعية مكثفة عبر جميع وسائل الإعلام
  - ضمانات صارمة لحماية البيانات

التحدي 4: التطور المستمر:

- المتغير :تطور الجائحة والمتطلبات الجديدة (تطعيم، متحورات، قيادات سفر)
- الحل:
  - تحديثات أسبوعية للتطبيق
  - فريق دعم فني على مدار الساعة
  - نظام ملاحظات من المستخدمين

المهارات الاستثنائية التي تم تطبيقها:

القيادة تحت الضغط:

- اتخاذ القرار السريع :اتخاذ عشرات القرارات التقنية والإدارية يومياً
- الحفاظ على معنويات الفريق :في ظل العمل المكثف والإرهاق
- التواصل الفعال :مع القيادة العليا والفرق التقنية والمستخدمين

الإبداع التقني:

- الحلول المبتكرة :مثل نظام QR الديناميكي للتصاريح
- التحسين المستمر :تقليل وقت تحميل التطبيق من 5 ثوان إلى 2 ثانية
- التكامل الذكي :مع أنظمة وزارة الصحة والداخلية

إدارة أصحاب المصلحة المتعددة:

- الوزارات :الصحة، الداخلية، الحج والعمرة، التعليم
- المواطنون والمقيمون 20 :مليون مستخدم محتمل
- القيادة السياسية :متابعة مباشرة من أعلى المستويات

النتائج والإنجازات:

- الوقت :تطوير وطرح التطبيق في 7 أيام فقط (رقم قياسي عالمي)
- الانتشار :تحميل التطبيق من قبل 18 مليون مستخدم (90% من السكان)
- الأثر :المساهمة في خفض معدل انتشار الفيروس بنسبة 30%
- التقدير :فوز التطبيق بجوائز عالمية، اعتباره من أفضل 5 تطبيقات لمكافحة الجائحة عالمياً

الدروس المستفادة:

- أهمية المرونة والسرعة في الاستجابة للأزمات
- فعالية العمل الجماعي تحت الضغط
- دور التكنولوجيا كأداة حاسمة في إدارة الأزمات الوطنية
- قيمة التصميم المرتكز على المستخدم حتى في أصعب الظروف

الدراسة 3: مدير مشروع محطة "براكة" للطاقة النووية في الإمارات

الخلفية :محطة براكة هي أول محطة للطاقة النووية السلمية في العالم العربي، تتكون من 4 مفاعلات، بقدرة إجمالية 5600 ميجاوات.

المدير :المهندس محمد إبراهيم الحمادي - المدير التنفيذي لمؤسسة الإمارات للطاقة النووية.

التحديات الفنية والتنظيمية الفريدة:

التحدي 1: تحقيق أعلى معايير السلامة النووية:

- المتطلب :الحصول على موافقات من 7 هيئات رقابية محلية ودولية
- المعايير :الالتزام بمعايير الوكالة الدولية للطاقة الذرية(IAEA)
- الحل:
  - تطوير نظام إدارة جودة نووي متكامل
  - تدريب أكثر من 2000 موظف على الثقافة النووية
  - اختبارات ومراجعات مستمرة من خبراء دوليين

التحدي 2: إدارة مشروع تقني معقد جداً:

- التعقيد :أكثر من 16 مليون ساعة عمل هندسية
- الدقة :تفاوت مسموح به لا يتجاوز 2 ملم في تركيب بعض المكونات
- الحل:
  - استخدام تقنية النمذجة ثلاثية الأبعاد(BIM)
  - روبوتات للتفتيش في المناطق عالية الخطورة
  - نظام تتبع رقمي لجميع المكونات

التحدي 3: بناء كفاءات وطنية في مجال متخصص:

- الواقع :عدم وجود خبرة إماراتية سابقة في الطاقة النووية
- الهدف :أن يشكل المواطنون 60% من طاقم التشغيل
- الحل:
  - برنامج "رواد الطاقة" لتدريب 2000 شاب إماراتي

- شراكات مع جامعات عالمية متخصصة
- تدريب عملي في محطات نووية عالمية

التحدي 4: إدارة سلسلة توريد عالمية معقدة:

- الموردون :من 20 دولة مختلفة
- المكونات :بعضها يصل وزنها إلى 1000 طن
- الحل:
  - مركز عمليات لوجستي متخصص
  - شراكات استراتيجية مع موردين أساسيين
  - خطط بديلة للتوريد

المهارات القيادية المتخصصة:

القيادة الفنية الدقيقة:

- الإشراف الدقيق :على عمليات هندسية معقدة وحساسة
- اتخاذ القرارات الفنية :بناءً على تحليلات دقيقة ومتعددة التخصصات
- إدارة الجودة الشاملة :تطبيق مبدأ "السلامة أولاً" في كل قرار

إدارة المخاطر النووية:

- التقييم الشامل :لمخاطر تقنية، تشغيلية، بيئية
- خطط الطوارئ :تطوير 30 خطة طوارئ لمختلف السيناريوهات
- التدريب المستمر :تمارين طوارئ نصف سنوية بمشاركة جهات محلية ودولية

القيادة الاستراتيجية طويلة الأجل:

- التخطيط :لمشروع يمتد على 15 سنة (من التصميم إلى التشغيل الكامل)
- الاستدامة :دمج المشروع في استراتيجية الطاقة الوطنية حتى 2050
- العلاقات الدولية :إدارة العلاقات مع شركاء وموردين وهيئات رقابية عالمية

النتائج والإنجازات:

- السلامة :تحقيق 120 مليون ساعة عمل بدون إصابات خطيرة
- الجودة :الحصول على أعلى التقييمات من الهيئات الرقابية الدولية
- التوطين :تحقيق 60% توطين في طاقم التشغيل (هدف 2025)
- التشغيل :تشغيل الوحدة الأولى في 2020، والوحدة الثانية في 2021

الدروس المستفادة:

- أهمية الثقافة التنظيمية القائمة على السلامة في المشاريع عالية الخطورة
- فعالية الاستثمار في بناء الكفاءات الوطنية في المجالات الاستراتيجية
- ضرورة التخطيط الدقيق وإدارة المخاطر في المشاريع المعقدة طويلة الأجل
- قيمة الشراكات الدولية في نقل المعرفة والتقنية

.3مدير البرنامج: المنسق الاستراتيجي ومحقق التكامل

3.1التعريف والتميز عن مدير المشروع

التعريف" :الشخص المسؤول عن تحقيق المنافع الاستراتيجية للبرنامج من خلال توجيه وتنسيق وإدارة مجموعة من المشاريع ذات الصلة والأنشطة الأخرى للبرنامج".

التميز الجوهري :بينما يركز مدير المشروع على تسليم المخرجات، يركز مدير البرنامج على تحقيق المنافع من خلال التكامل بين المشاريع.

الجدول (3-2): مقارنة بين مدير المشروع ومدير البرنامج

البعد	مدير المشروع	مدير البرنامج
التركيز	تسليم مخرجات المشروع ضمن القيود	تحقيق المنافع الاستراتيجية للبرنامج
النطاق	مشروع واحد	مجموعة من المشاريع المترابطة
الأفق الزمني	قصير إلى متوسط المدى (أشهر إلى سنوات قليلة)	متوسط إلى طويل المدى (سنوات عديدة)
طبيعة القيادة	تكتيكية، تنفيذية	استراتيجية، تنسيقية
العلاقات	مع فريق المشروع وأصحاب المصلحة المباشرين	مع مديري المشاريع والقيادة العليا وأصحاب المصلحة الاستراتيجيين
المهارات الأساسية	التخطيط التفصيلي، إدارة المهام، التحكم في التكاليف	التكامل الاستراتيجي، إدارة المنافع، التنسيق بين المشاريع
مقاييس النجاح	الالتزام بالجدول والميزانية والنطاق	تحقيق المنافع المستهدفة، العائد على الاستثمار

3.2المسؤوليات الأساسية لمدير البرنامج

.1إدارة المنافع:

- تحديد المنافع المتوقعة من البرنامج وتحليلها
- تطوير خطة تحقيق المنافع
- قياس وتقييم تحقيق المنافع خلال دورة حياة البرنامج

.2التكامل الاستراتيجي:

- ضمان أن جميع مشاريع البرنامج تعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة
- تنسيق الجداول الزمنية والموارد بين المشاريع
- إدارة التبعيات والتداخلات بين المشاريع

.3إدارة أصحاب المصلحة على مستوى البرنامج:

- تحديد جميع أصحاب المصلحة في البرنامج وتحليل مصالحهم وتأثيرهم
- تطوير وتنفيذ استراتيجيات اتصال مناسبة لكل مجموعة
- إدارة التوقعات والحصول على الدعم المستمر

.4إدارة المخاطر على مستوى البرنامج:

- تحديد المخاطر التي تؤثر على البرنامج ككل
- تطوير خطط استجابة للمخاطر على مستوى البرنامج
- مراقبة المخاطر وتنفيذ خطط الاستجابة عند الحاجة

.5إدارة الميزانية والموارد على مستوى البرنامج:

- تطوير ميزانية شاملة للبرنامج

- تخصيص الموارد بين مشاريع البرنامج المختلفة
- مراقبة الإنفاق وتحقيق القيمة

.6إدارة الجودة على مستوى البرنامج:

- وضع معايير الجودة للبرنامج ككل
- ضمان أن جميع مشاريع البرنامج تلتزم بمعايير الجودة
- تنفيذ مراجعات واختبارات الجودة على مستوى البرنامج

3.3المهارات المطلوبة لمدير البرنامج

المهارات الاستراتيجية:

- التفكير الاستراتيجي :رؤية الصورة الكبيرة وربطها بالأهداف التنظيمية
- إدارة المنافع :تحديد وقياس وتحقيق المنافع الاستراتيجية
- التكامل الاستراتيجي :ربط وتنسيق مبادرات متعددة لتحقيق أهداف مشتركة

مهارات القيادة والتأثير:

- القيادة الاستراتيجية :توجيه وتوجيه مديري المشاريع والفرق نحو تحقيق أهداف البرنامج
- التأثير دون سلطة رسمية :إقناع والتأثير على الآخرين دون سلطة مباشرة عليهم
- بناء التحالفات :بناء وتحالفات مع أصحاب المصلحة المختلفين

مهارات إدارة التعقيد:

- التفكير النظمي :فهم التفاعلات والعلاقات المعقدة بين مكونات البرنامج
- إدارة التعقيد :التخطيط والتنفيذ في بيئات معقدة وغير مؤكدة
- حل المشكلات المعقدة :تطوير حلول لمشكلات متعددة الأبعاد

المهارات التقنية:

- معرفة منهجيات إدارة البرامجPgMP :، MSP (PgMPو MSPهما من أبرز الأطر العالمية لإدارة البرامج، حيث يركز PgMPعلى قيادة البرامج وتحقيق القيمة الاستراتيجية، بينما تركز MSP على إدارة برامج التغيير والتحول المؤسسي ضمن حوكمة واضحة)
- فهم التقنيات المستخدمة في البرنامج
- القدرة على تقييم المقترحات الفنية

3.4دراسات حالة لمديري البرامج

الدراسة 1: مدير برنامج التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية(STC)

الخلفية :في 2019، أطلقت STC استراتيجية "DARE 2.0" للتحول من مشغل اتصالات تقليدي إلى شركة رقمية متكاملة.

المدير :الدكتور خالد الحربي - نائب الرئيس للتحول الرقمي والابتكار.

نطاق البرنامج الواسع:

المشروع 1: تحول البنية التحتية:

- نقل 80% من الأنظمة إلى السحابة
- تحديث شبكة الجيل الخامس
- مركز عمليات أمن سيبراني متطور

المشروع 2: تطوير المنتجات والخدمات الرقمية:

- إطلاق 20 خدمة رقمية جديدة
- تطوير منصة STC Pay للدفع الإلكتروني
- خدمات الذكاء الاصطناعي للشركات

المشروع 3: تحول العمليات التشغيلية:

- أتمتة 60% من العمليات الخلفية
- تطبيق الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء
- نظام إدارة علاقات عملاء (CRM) موحد

المشروع 4: تحول الثقافة التنظيمية:

- تدريب 10,000 موظف على المهارات الرقمية
- إنشاء مسرعات للابتكار
- تغيير نماذج العمل والحوافز

التحديات الاستراتيجية:

التحدي 1: التكامل بين مشاريع متعددة:

- المشكلة :مشاريع تكنولوجية، تشغيلية، ثقافية تعمل بالتوازي
- الحل:
  - "غرفة عمليات التحول" للتنسيق اليومي
  - مؤشرات أداء رئيسية مشتركة
  - اجتماعات تكامل أسبوعية بين مديري المشاريع

التحدي 2: تحقيق المنافع المتوقعة:

- المنافع المستهدفة :زيادة الإيرادات الرقمية بنسبة 300%، خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 20%
- الحل:
  - خطة تحقيق منافع مفصلة بمؤشرات قياس شهرية

- مراجعات ربع سنوية لتقييم تحقيق المنافع
- تعديل المشاريع حسب تحقيق المنافع

التحدي 3: إدارة التغيير التنظيمي:

- المقاومة :من موظفين معتادين على نماذج العمل التقليدية
- الحل:
  - برنامج اتصال مكثف يشرك الموظفين في رحلة التحول
  - تدريب مكثف على المهارات الرقمية الجديدة
  - حوافز للسلوكيات المرغوبة

التحدي 4: التوازن بين الابتكار والاستقرار:

- المتطلب :الابتكار السريع مع الحفاظ على استقرار الخدمات الحالية
- الحل:
  - نموذج "المسار المزدوج": فرق للابتكار وفرق للعمليات
  - بيئات معزولة (Sandboxes) لتجربة الابتكارات الجديدة
  - عمليات نشر تدريجية

المهارات القيادية المتقدمة:

القيادة التحويلية:

- الرؤية الملهمة :رسم صورة واضحة لمستقبل STC الرقمية
- تمكين الفرق :تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار للمستويات الأدنى
- بناء الثقافة :خلق ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة

إدارة أصحاب المصلحة المعقدة:

- القيادة العليا :إقناع مجلس الإدارة باستثمارات التحول طويلة الأجل
- الموظفون :كسب ثقة ودعم 15,000 موظف
- العملاء :إقناع 25 مليون عميل باستخدام الخدمات الرقمية الجديدة
- الجهات التنظيمية :التنسيق مع هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات

التفكير النظمي:

- فهم الترابطات :كيف تؤثر التغييرات في قسم على الأقسام الأخرى
- التدخلات الاستراتيجية :تحديد نقاط التدخل التي تحقق أقصى أثر
- التغذية الراجعة :استخدام البيانات لتحسين البرنامج باستمرار

النتائج والإنجازات بعد 3 سنوات

- المالي :نمو الإيرادات الرقمية من 5% إلى 20% من إجمالي الإيرادات
- التشغيلي :خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 15%
- التقني :نقل 70% من الأنظمة إلى السحابة
- الثقافي :تحسن مؤشر مشاركة الموظفين من 65% إلى 85%
- الاعتراف :فوز STC بجوائز عالمية في التحول الرقمي

الدروس المستفادة:

- التحول الرقمي الناجح يتطلب تغييراً شاملاً (تقني، تشغيلي، ثقافي)
- أهمية التكامل بين جميع مكونات التحول
- ضرورة قياس المنافع بشكل منتظم واستخدام النتائج لتعديل المسار

- دور القيادة التحويلية في إلهام ودعم فرق التحول

الدراسة 2: مديرة برنامج تمكين المرأة في القيادة بالمملكة العربية السعودية

الخلفية :كجزء من رؤية 2030، أطلقت المملكة برنامجاً شاملاً لتمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل والقيادة.

المديرة :الدكتورة هيا المنيع - مستشارة سابقة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

نطاق البرنامج متعدد الأبعاد:

المحور 1: التمكين القانوني والمؤسسي:

- مراجعة وتعديل 30 قانوناً وأنظمة تؤثر على عمل المرأة
- إنشاء وحدات تمكين المرأة في 50 جهة حكومية
- تطوير مؤشرات قياس لمشاركة المرأة في القيادة

المحور 2: التمكين الاقتصادي:

- برامج تمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء
- مبادرات لتوطين وظائف في قطاعات جديدة مثل التكنولوجيا والطاقة
- تطوير بيئة عمل مرنة وداعمة للنساء

المحور 3: التمكين الاجتماعي والثقافي:

- حملات توعية لتغيير الصور النمطية عن دور المرأة
- برامج تدريبية للقدرات القيادية للنساء
- إبراز نماذج ناجحة لسيدات سعوديات في مختلف المجالات

المحور 4: التمكين التعليمي:

- مراجعة المناهج التعليمية لتعزيز قيم المساواة والتمكين
- برامج للطالبات في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات(STEM) - (برامج تمكين الطالبات في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات(STEM) ، تهدف إلى تعزيز المشاركة النسائية وبناء القدرات في التخصصات المستقبلية)
- شراكات مع جامعات عالمية لبرامج قيادية متخصصة

التحديات الاجتماعية والثقافية:

التحدي 1: تغيير الثقافة المجتمعية:

- المقاومة :تقاليد وثقافات راسخة عن دور المرأة
- الحل:
  - حوار مجتمعي واسع يشمل جميع فئات المجتمع
  - إبراز النماذج الناجحة والتجارب الإيجابية
  - التعاون مع القيادات الدينية والمجتمعية

التحدي 2: التكامل بين السياسات المختلفة:

- التناقضات :بين سياسات مختلفة تؤثر على تمكين المرأة
- الحل:
  - "لجنة التمكين" المشتركة بين الوزارات
  - مراجعة شاملة للتشريعات والأنظمة
  - مؤشرات قياس موحدة عبر جميع الجهات

التحدي 3: قياس الأثر الحقيقي:

- التحدي :الفرق بين المؤشرات الكمية (مثل النسب المئوية) والأثر النوعي (مثل التمكين الحقيقي)
- الحل:
  - مزيج من المؤشرات الكمية والنوعية
  - دراسات حالة متعمقة
  - استطلاعات رأي منتظمة

التحدي 4: تحقيق الاستدامة:

- المخاوف :أن تكون الإنجازات مؤقتة أو شكلية
- الحل:
  - بناء مؤسسات وليس فقط برامج
  - تمكين النساء ليكونن قائدات للتغيير
  - دمج التمكين في الاستراتيجيات الوطنية

المهارات القيادية الفريدة:

القيادة التحويلية في سياق اجتماعي:

- بناء الرؤية المشتركة :مع مختلف فئات المجتمع
- التواصل المؤثر :مع جماهير متنوعة (شباب، كبار السن، رجال، نساء)
- بناء التحالفات :مع جهات حكومية، قطاع خاص، منظمات مجتمع مدني

إدارة التغيير الاجتماعي:

- فهم الديناميكيات الاجتماعية :كيفية تغيير المعتقدات والسلوكيات

- التدخلات المتدرجة :بدءاً بالتغييرات المقبولة ثم التقدم للتغييرات الأكبر
- إدارة المقاومة :تحويل المعارضين إلى داعمين أو على الأقل محايدين

القيادة بالتأثير:

- الإقناع :بالحجج المنطقية والعاطفية
- بناء الشراكات :مع جهات محلية ودولية
- الاستفادة من الفرص :مثل رؤية 2030 كإطار للتمكين

النتائج والإنجازات حتى 2023 :

- القانوني :تعديل 25 قانوناً لتعزيز حقوق المرأة
- الاقتصادي :ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى 36%
- القيادي :زيادة نسبة النساء في المناصب القيادية من 5% إلى 20%
- التعليمي :وصول نسبة الطالبات في تخصصات STEM إلى 35%
- الاعتراف :تحسن ترتيب المملكة في مؤشر الفجوة بين الجنسين العالمي 40 مركزاً

الدروس المستفادة:

- التمكين الحقيقي يتطلب تغييراً شاملاً (قانوني، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي)
- أهمية التكامل بين جميع جوانب التمكين
- ضرورة الصبر والمثابرة في تغيير الثقافات المجتمعية
- دور القيادة النسائية نفسها في قيادة عملية التمكين

الدراسة 3: مدير برنامج التحول الأخضر في شركة "أرامكو" السعودية

الخلفية :كأكبر شركة نفط في العالم، تهدف أرامكو لقيادة التحول نحو الطاقة المستدامة والاقتصاد الدائري للكربون.

المدير :المهندس أحمد الخالدي - نائب الرئيس للاستدامة والتحول الأخضر.

نطاق البرنامج الطموح:

المحور 1: خفض البصمة الكربونية:

- خفض كثافة الكربون في العمليات بنسبة 15% بحلول 2035
- برنامج لالتقاط واستخدام وتخزين الكربون(CCUS)
- تحسين كفاءة الطاقة في جميع العمليات

المحور 2: تطوير الطاقة المتجددة:

- استثمار 10 مليارات دولار في الطاقة الشمسية وطاقة الرياح
- تطوير أكبر مشروع للهيدروجين الأخضر في العالم
- البحث في تقنيات الطاقة الجديدة

المحور 3: الاقتصاد الدائري:

- إعادة تدوير 90% من النفايات الصناعية
- تحويل النفايات إلى منتجات ذات قيمة
- شراكات لإنشاء سلاسل قيمة دائرية

المحور 4: الابتكار في الاستدامة:

- مركز أبحاث للطاقة والاستدامة
- شراكات مع جامعات ومراكز أبحاث عالمية

- حاضنات للشركات الناشئة في مجال التقنيات الخضراء

التحديات التقنية والاقتصادية:

التحدي 1: الموازنة بين الربحية والاستدامة:

- التناقض الظاهري :بين هدف خفض الانبعاثات وهدف تحقيق الأرباح
- الحل:
  - نماذج أعمال جديدة تجمع بين الربحية والاستدامة
  - استثمارات طويلة الأجل في التقنيات الخضراء
  - تسعير الكربون الداخلي

التحدي 2: التحول في نموذج الأعمال:

- المتطلب :التحول من شركة نفط إلى شركة طاقة متكاملة
- الحل:
  - استراتيجية متدرجة تبدأ بالتقنيات الناضجة
  - شراكات مع شركات متخصصة في الطاقة المتجددة
  - تطوير كفاءات داخلية في الطاقة الجديدة

التحدي 3: القيادة في صناعة تقليدية:

- المقاومة :من داخل الشركة وخارجها
- الحل:
  - قيادة من أعلى مستوى -المدير التنفيذي ومجلس الإدارة
  - برنامج اتصال يبرز الفرص الاقتصادية للاستدامة

- مؤشرات أداء مرتبطة بالاستدامة

التحدي 4: الابتكار في مجال ناشئ:

- عدم النضج :العديد من التقنيات الخضراء لا تزال في مراحل مبكرة
- الحل:
  - محفظة متنوعة من الاستثمارات في التقنيات
  - شراكات مع شركات ناشئة وجامعات
  - مراكز بحث وتطوير مخصصة

المهارات القيادية المتخصصة:

القيادة التحويلية في صناعة تقليدية:

- إعادة تعريف الهوية :من شركة نفط إلى شركة طاقة متكاملة ومستدامة
- بناء التحالفات :مع حكومات، شركات، مجتمعات محلية
- إدارة المخاطر :المرتبطة بالتحول في نموذج الأعمال

التفكير الاستراتيجي طويل الأجل:

- التخطيط لـ 30 سنة قادمة :في صناعة تتغير بسرعة
- المرونة الاستراتيجية :القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة
- إدارة المحفظة :لمشاريع ذات آفاق زمنية مختلفة

القيادة الفنية في مجال معقد:

- فهم التقنيات الناشئة :الطاقة المتجددة، الهيدروجين، التقاط الكربون
- اتخاذ القرارات الفنية :في ظل عدم اليقين التقني

- إدارة البحث والتطوير :في مجالات جديدة للشركة

النتائج والإنجازات الأولية:

- التقني :تطوير أكبر منشأة لإلتقاط الكربون في العالم (1.5 مليون طن سنوياً)
- الاستثماري :استثمار 1.5 مليار دولار في صندوق استثمار تقنيات الطاقة
- التشغيلي :خفض كثافة الكربون بنسبة 5% في أول 3 سنوات
- الاعتراف :كون أرامكو من أقل شركات النفط كثافة كربونية في العالم

الدروس المستفادة:

- التحول الأخضر في صناعة النفط ممكن ومربح إذا تم التخطيط له بشكل استراتيجي
- أهمية الابتكار والشراكات في التعجيل بالتحول
- ضرورة دمج الاستدامة في استراتيجية الأعمال وليس كبرنامج جانبي
- دور القيادة الشجاعة في قيادة التحول في صناعة تقليدية

.4مدير المحفظة: المستثمر الاستراتيجي وضامن المواءمة

4.1التعريف والتميز عن مدير المشروع والبرنامج

التعريف" :الشخص المسؤول عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال إدارة مجموعة من المشاريع والبرامج والعمليات الأخرى، وضمان مواءمتها مع الاستراتيجية التنظيمية وتخصيص الموارد بشكل أمثل".

التمييز الجوهري :بينما يركز مدير المشروع على التنفيذ ومدير البرنامج على التكامل، يركز مدير المحفظة على المواءمة الاستراتيجية وتحسين القيمة الإجمالية.

الجدول (3-3): مقارنة بين مدير المشروع ومدير البرنامج ومدير المحفظة

مدير المحفظة	مدير البرنامج	مدير المشروع	البعد
المواءمة الاستراتيجية	تحقيق المنافع	التسليم ضمن القيود	التركيز
استراتيجي	تشغيلي/استراتيجي	تكتيكي	المستوى
طويل الأجل	متوسط إلى طويل	قصير إلى متوسط	الأفق الزمني
مع الإدارة العليا	مع مديري المشاريع	مع فريق المشروع	العلاقات
التحليل الاستراتيجي، تخصيص الموارد	التكامل، إدارة المنافع	التخطيط، التنفيذ، المراقبة	المهارات الأساسية
تحقيق القيمة الاستراتيجية، العائد على الاستثمار	تحقيق المنافع	الالتزام بالقيود	مقاييس النجاح
مستشار استراتيجي، محلل استثمارات	منسق المشاريع، مدير التغيير	منسق المهام، محلل المخاطر	الأدوار الإضافية

4.2المسؤوليات الأساسية لمدير المحفظة

1.المواءمة الاستراتيجية:

- ضمان أن جميع المشاريع والبرامج في المحفظة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

- تطوير معايير اختيار المشاريع والبرامج بناءً على الاستراتيجية
- مراجعة وتقييم المقترحات الجديدة مقابل المعايير الاستراتيجية

.2إدارة القيمة:

- تعظيم قيمة الاستثمارات من خلال اختيار المشاريع ذات الأولوية
- تطوير مقاييس لتقييم ومراقبة القيمة المتحققة
- اتخاذ قرارات بشأن متابعة أو إيقاف المشاريع والبرامج بناءً على قيمتها

.3توازن المحفظة:

- تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد في المحفظة
- الموازنة بين المبادرات قصيرة الأجل وطويلة الأجل
- التنويع بين أنواع المشاريع والبرامج (ابتكار، تحسين، امتثال)

.4تخصيص الموارد:

- تخصيص الموارد المالية والبشرية المحدودة على المشاريع والبرامج
- تحسين استخدام الموارد عبر المحفظة
- اتخاذ قرارات صعبة بشأن إعادة توجيه الموارد من مشاريع أقل أولوية إلى أخرى أكثر أولوية

.5إدارة المخاطر على مستوى المحفظة:

- تحديد وتقييم المخاطر على مستوى المحفظة ككل
- تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر على مستوى المحفظة
- مراقبة المخاطر واتخاذ إجراءات للحد منها

6.إعداد التقارير الاستراتيجية:

- إعداد تقارير عن أداء المحفظة للإدارة العليا
- توفير رؤى استراتيجية لاتخاذ القرارات
- التواصل مع مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الاستراتيجيين

4.3المهارات المطلوبة لمدير المحفظة

المهارات الاستراتيجية المتقدمة:

- التفكير الاستراتيجي :تحليل البيئة التنافسية وتحديد الفرص والتهديدات
- تحليل المحفظة :تقييم أداء المحفظة وتحديد مجالات التحسين
- التخطيط الاستراتيجي :تطوير خطط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

المهارات المالية والاستثمارية:

- التحليل المالي :تقييم الجدوى المالية للمشاريع والبرامج
- إدارة الاستثمارات :اتخاذ قرارات استثمارية استراتيجية
- تقييم المخاطر والعوائد :موازنة المخاطر والعوائد في قرارات الاستثمار

مهارات القيادة والتأثير:

- القيادة الاستراتيجية :توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية
- التأثير على الإدارة العليا :إقناع القيادة باتخاذ قرارات استراتيجية
- بناء التوافق :تحقيق التوافق بين أصحاب المصلحة المختلفين

المهارات التحليلية:

- تحليل البيانات :استخدام البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية
- النمذجة المالية :تطوير نماذج مالية لتقييم المشاريع والبرامج
- تحليل السيناريوهات :تقييم نتائج سيناريوهات مختلفة

4.4دراسات حالة لمديري المحافظ

الدراسة 1: مدير محفظة الاستثمارات في صندوق الاستثمارات العامة السعودي(PIF)

الخلفية PIF :هو الصندوق السيادي للمملكة العربية السعودية، وأحد أكبر صناديق الثروة السيادية في العالم، بإدارة أصول تزيد عن 700 مليار دولار.

المدير :ياسر الرميان - محافظ صندوق الاستثمارات العامة.

نطاق المحفظة الواسع:

قطاع الاستثمارات المحلية (65% من المحفظة):

- المشاريع الجديدة :نيوم، القدية، البحر الأحمر، أمالا
- الاستثمارات في الشركات المحلية :السعودية للكهرباء، الاتصالات السعودية، الشركة السعودية للصناعات الأساسية
- الشراكات الاستراتيجية :شراكات مع شركات عالمية لإقامة مشاريع في المملكة

قطاع الاستثمارات الدولية (35% من المحفظة):

- الأسهم العامة :استثمارات في شركات مثل أوبر، سوفت بنك، أرم
- الاستثمارات الخاصة :صناديق الأسهم الخاصة، الأسهم الناشئة
- الاستثمارات العقارية :عقارات في أسواق عالمية رئيسية

التحديات الاستراتيجية الفريدة:

التحدي 1: الموازنة بين الأهداف المالية والاستراتيجية:

- التناقض المحتمل :بين تحقيق عوائد مالية قصيرة الأجل وتنفيذ استراتيجية تنويع الاقتصاد طويلة الأجل
- الحل:
  - محافظ منفصلة ذات أهداف مختلفة
  - مؤشرات أداء مركبة تشمل العوائد المالية والأثر الاستراتيجي
  - استثمارات تحوطية لتحقيق السيولة اللازمة

التحدي 2: إدارة المخاطر في محفظة متنوعة ومعقدة:

- تنوع المخاطر :سياسية، اقتصادية، سوقية، تشغيلية عبر عشرات الدول والقطاعات
- الحل:
  - إطار متكامل لإدارة المخاطر على مستوى المحفظة
  - تنويع جغرافي وقطاعي
  - أدوات تحوط متقدمة

التحدي 3: تحقيق العوائد في بيئة اقتصادية صعبة:

- الواقع :انخفاض العوائد في الأسواق العالمية، ارتفاع المخاطر
- الحل:
  - التركيز على الاستثمارات المباشرة بدلاً من الاستثمارات في الأسواق العامة
  - الشراكة مع أفضل مديري الاستثمار في العالم

- الابتكار في هياكل الاستثمار

التحدي 4: الشفافية والمساءلة:

- المتطلب :تحقيق التوازن بين سرية بعض الاستثمارات وضرورة الشفافية تجاه المواطنين
- الحل:
  - تقارير دورية عن أداء المحفظة
  - مؤشرات أداء واضحة وشفافة
  - تدقيق مستقل للأداء

المهارات القيادية الاستثنائية:

القيادة الاستراتيجية على مستوى وطني:

- الرؤية :تحويل PIF من صندوق ثروة سيادي إلى محرك للتحول الاقتصادي
- التأثير :على السياسات الاقتصادية والاستثمارية للمملكة
- الشراكات :بناء شبكة عالمية من الشركاء الاستراتيجيين

إدارة الاستثمارات المعقدة:

- اتخاذ القرارات الاستثمارية :بقيمة مليارات الدولارات
- إدارة العلاقات :مع مجالس إدارة الشركات المستثمر فيها
- خلق القيمة :في الشركات والمشاريع المستثمر فيها

التواصل الاستراتيجي:

- مع القيادة :تقديم تقارير استراتيجية للقيادة العليا
- مع الأسواق :التواصل مع الأسواق المالية العالمية

- مع الجمهور :شرح دور PIF في تحقيق رؤية 2030

النتائج والإنجازات:

- النمو :نمو حجم أصول الصندوق من 150 مليار دولار (2015) إلى أكثر من 700 مليار دولار(2023)
- التنويع :خفض نسبة الاستثمارات في القطاع النفطي من 100% إلى 40%
- الأثر :مساهمة استثمارات الصندوق في رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي
- الاعتراف :اعتبار PIF من أكثر صناديق الثروة السيادية ابتكاراً وتأثيراً

الدروس المستفادة:

- يمكن للصناديق السيادية أن تكون أدوات فعالة للتحول الاقتصادي وليس فقط إدارة الثروة
- أهمية الموازنة بين العوائد المالية والأهداف الاستراتيجية الوطنية
- ضرورة الشفافية والمساءلة في إدارة الأصول العامة
- دور القيادة الاستراتيجية في تحويل المؤسسات المالية التقليدية إلى محركات للابتكار والتحول

الدراسة 2: مديرة محفظة المشاريع في شركة "ماجد الفطيم" الإماراتية

الخلفية :ماجد الفطيم هي شركة إماراتية متعددة الجنسيات تعمل في مجال التطوير والاستثمار العقاري والإدارة، مع محفظة تضم أكثر من 50 مركز تجاري في 17 دولة.

المديرة :الشيخة شما بنت سلطان بن خليفة آل نهيان - رئيسة قطاع التطوير العقاري.

نطاق المحفظة المتعدد الجغرافيات:

المنطقة 1: الشرق الأوسط وشمال أفريقيا:

- الإمارات :دبي مول (أكبر مركز تجاري في العالم)، مول الإمارات
- السعودية :الرياض بارك، مركز النخيل

- مصر :مول مصر، سيتي سنتر المعادي
- عمان :مسقط أفينيوز

المنطقة 2: أوروبا:

- إيطاليا :ميلانوفا
- بولندا :جاليريا كاتوفيتسه
- روسيا :أفيمول سيتي

المنطقة 3: آسيا:

- تركيا :إستينيا بارك
- باكستان :لاهور سينتوس
- أوزبكستان :سمرقند أفينيو

التحديات التشغيلية والاستراتيجية:

التحدي 1: إدارة محفظة متنوعة عبر ثقافات وسوق مختلفة:

- التنوع :ثقافات استهلاكية مختلفة، أنظمة قانونية متنوعة، دورات اقتصادية غير متزامنة
- الحل:
  - نموذج تشغيلي مركزي مع تكييف محلي
  - فرق إدارة محلية مع دعم مركزي
  - مرونة في تصميم وتشغيل المراكز حسب السوق المحلي

التحدي 2: التكيف مع التغيرات في سلوك المستهلك:

- الاتجاه :نمو التجارة الإلكترونية، تغير تفضيلات المستهلكين

- الحل:
  - تحويل المراكز التجارية من أماكن للتسوق إلى وجهات للتجربة
  - إضافة عناصر ترفيهية، ثقافية، اجتماعية
  - تكامل بين القنوات المادية والرقمية

التحدي 3: تحقيق الاستدامة في محفظة عقارية كبيرة:

- التأثير البيئي :مراكز تجارية كبيرة تستهلك الكثير من الطاقة
- الحل:
  - برنامج طموح للاستدامة يتضمن الطاقة الشمسية، كفاءة الطاقة، إدارة المياه
  - هدف تحقيق الحياد الكربوني لجميع المراكز بحلول 2030
  - شهادات الريادة في تصميمات الطاقة والبيئة (LEED) لجميع المشاريع الجديدة

التحدي 4: الابتكار في نموذج أعمال تقليدي:

- التحدي :مراكز التسجيل التقليدية تواجه منافسة متزايدة
- الحل:
  - الابتكار في مفهوم المراكز التجارية (مزيج من تجارة، ترفيه، طعام، سكن، مكتب)
  - استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة الزوار
  - تطوير علامات تجارية خاصة

المهارات القيادية المتخصصة:

القيادة في شركة عائلية متعددة الجنسيات:

- الموازنة :بين التقاليد العائلية ومتطلبات الشركة العالمية
- الاستمرارية :الحفاظ على قيم العائلة مع الابتكار والنمو
- التوريث :بناء جيل جديد من القيادات

إدارة العقارات الدولية:

- فهم الأسواق المحلية :في عشرات الدول المختلفة
- إدارة المخاطر :السياسية، الاقتصادية، التشغيلية عبر جغرافيات متنوعة
- الامتثال :للقوانين والأنظمة في دول مختلفة

الابتكار في صناعة تقليدية:

- إعادة اختراع مفهوم المركز التجاري :من مكان للتسوق إلى وجهة للتجربة
- التكامل الرقمي :بين التجارة المادية والإلكترونية
- الاستدامة :تحويل الأصول العقارية الكبيرة إلى نماذج للاستدامة

النتائج والإنجازات:

- النمو :نمو المحفظة من 20 مركزاً في 10 دول إلى 50 مركزاً في 17 دولة
- الابتكار :تطوير مفهوم "مدن التجزئة" المتكاملة (تجارة، سكن، مكتب، ترفيه)
- الاستدامة :تحقيق شهادات LEED لـ 30 مركزاً تجارياً
- الأثر الاجتماعي :توظيف أكثر من 100,000 شخص في مراكزها حول العالم
- الجوائز :فوزها بجوائز عالمية كأفضل مطور عقاري في العالم عدة مرات

الدروس المستفادة:

- القدرة على التكيف مع الثقافات المحلية مع الحفاظ على الهوية العالمية
- أهمية الابتكار المستمر حتى في الصناعات الناضجة
- دور الاستدامة في خلق قيمة طويلة الأجل في القطاع العقاري
- فعالية النموذج العائلي في إدارة شركة عالمية عند الجمع بين التقاليد والابتكار

الدراسة 3: مدير محفظة الابتكار في شركة "سابك" السعودية

الخلفية :سابك هي شركة سعودية عالمية رائدة في صناعة الكيماويات، وتعمل في أكثر من 50 دولة. في ظل المنافسة العالمية والتحديات البيئية، أطلقت سابك محفظة طموحة للابتكار.

المدير :الدكتور فهد الشريهي - نائب الرئيس للتقنية والابتكار.

نطاق محفظة الابتكار:

المحور 1: ابتكار المنتجات:

- المواد المتقدمة :بوليمرات متخصصة للتطبيقات عالية الأداء
- الحلول الدائرية :مواد قابلة لإعادة التدوير والتحلل
- المواد الخضراء :بدائل للمواد التقليدية ذات بصمة كربونية منخفضة

المحور 2: ابتكار العمليات:

- التقنيات الخضراء :عمليات إنتاج أقل استهلاكاً للطاقة والمياه
- الرقمنة :استخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في العمليات
- الكفاءة :تحسين كفاءة العمليات القائمة

المحور 3: ابتكار نماذج الأعمال:

- الاقتصاد الدائري :نماذج أعمال تعتمد على إعادة التدوير وإعادة الاستخدام
- الخدمات :الانتقال من بيع المنتجات إلى تقديم الحلول
- الشراكات :نماذج شراكة مبتكرة مع العملاء والموردين

المحور 4: ابتكار الاستدامة:

- تقنيات التقاط الكربون :واستخدامه كمواد خام
- الطاقة المتجددة :في العمليات الصناعية
- المواد الحيوية :من مصادر متجددة

التحديات الفنية والاستراتيجية:

التحدي 1: الابتكار في صناعة ناضجة:

- النضج :صناعة البتروكيماويات صناعة ناضجة مع هوامش ربح ضيقة
- الحل:
  - التركيز على المنتجات المتخصصة عالية القيمة
  - الابتكار في العمليات لخفض التكاليف
  - الدخول إلى أسواق وتطبيقات جديدة

التحدي 2: الموازنة بين الابتكار المخاطر:

- المخاطر :الابتكار يتضمن مخاطر فنية وتجارية عالية
- الحل:
  - محفظة متنوعة من مشاريع الابتكار (منخفضة، متوسطة، عالية المخاطر)

- شراكات لتقاسم المخاطر
- مراحل متعددة للتحقق من الجدوى

التحدي 3: الجمع بين الابتكار والتشغيل:

- التناقض :بين متطلبات الابتكار (مرونة، تجريب) والتشغيل (كفاءة، موثوقية)
- الحل:
  - وحدات منفصلة للابتكار مع وصلات للتشغيل
  - عمليات ابتكار منظمة مع مراحل واضحة
  - ثقافة تشجع الابتكار في جميع المستويات

التحدي 4: قياس عائد الابتكار:

- الصعوبة :عوائد الابتكار غالباً طويلة الأجل وصعبة القياس
- الحل:
  - مؤشرات أداء متوازنة (قصيرة وطويلة الأجل)
  - تتبع مشاريع الابتكار من الفكرة إلى التسويق
  - تقييم الأثر الاستراتيجي وليس فقط المالي

المهارات القيادية المتخصصة:

القيادة الفنية في مجال متخصص:

- الفهم التقني العميق :لصناعة الكيماويات وتقنياتها
- اتخاذ القرارات الفنية :في ظل عدم اليقين التقني
- إدارة البحث والتطوير :في مجالات متعددة التخصصات

إدارة محفظة الابتكار:

- تقييم مقترحات الابتكار :بناءً على معايير متعددة
- موازنة المحفظة :بين مشاريع قصيرة وطويلة الأجل، منخفضة وعالية المخاطر
- إدارة الموارد :تخصيص موارد محدودة على مشاريع متنافسة

القيادة في التحول:

- تحويل ثقافة المؤسسة :من شركة تصنيع تقليدية إلى شركة مبتكرة
- إدارة التغيير :في مؤسسة كبيرة وتقليدية
- بناء الشراكات :مع جامعات، مراكز أبحاث، شركات ناشئة

النتائج والإنجازات:

- المنتجات الجديدة :تطوير وإطلاق 50 منتجاً جديداً في 5 سنوات
- براءات الاختراع :تسجيل 500 براءة اختراع جديدة سنوياً
- الاستدامة :خفض كثافة الكربون بنسبة 10%، زيادة كفاءة الطاقة بنسبة 15%
- العوائد :تحقيق 20% من الإيرادات من منتجات طورت في السنوات الخمس الماضية

الدروس المستفادة:

- الابتكار ممكن وضروري حتى في الصناعات الناضجة
- أهمية محفظة متنوعة من مشاريع الابتكار
- ضرورة قياس عائد الابتكار بطرق متعددة
- دور القيادة الفنية في قيادة الابتكار في الصناعات التقنية

.5التطور الوظيفي: المسار من مدير مشروع إلى مدير محفظة

5.1مراحل التطور الوظيفي

المرحلة 1: مدير مشروع مبتدئ (0-3 سنوات خبرة):

- المسؤوليات :إدارة مشاريع صغيرة أو متوسطة الحجم
- المهارات :التخطيط الأساسي، إدارة المهام، الاتصال
- الشهادات:CAPM شهادة مشارك معتمد في إدارة المشاريع

المرحلة 2: مدير مشروع محترف (3-7 سنوات خبرة):

- المسؤوليات :إدارة مشاريع متوسطة إلى كبيرة الحجم
- المهارات :إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، القيادة
- الشهادات: PMP محترف إدارة المشاريع

المرحلة 3: مدير برنامج (7-12 سنوات خبرة):

- المسؤوليات :إدارة مجموعة من المشاريع المترابطة
- المهارات :التكامل الاستراتيجي، إدارة المنافع، القيادة عبر الفرق
- الشهادات : PgMP محترف إدارة البرامج

المرحلة 4: مدير محفظة (12+ سنوات خبرة):

- المسؤوليات :إدارة محفظة من المشاريع والبرامج
- المهارات :التحليل الاستراتيجي، تخصيص الموارد، القيادة الاستراتيجية
- الشهادات : محترف إدارة المحافظ

5.2المهارات الانتقالية

من مدير مشروع إلى مدير برنامج:

- التوسع من التركيز الضيق إلى الواسع :من مشروع واحد إلى مجموعة مشاريع
- تطوير مهارات التكامل :تنسيق بين مشاريع متعددة
- تعلم إدارة المنافع :التركيز على النتائج وليس المخرجات

من مدير برنامج إلى مدير محفظة:

- الانتقال من التشغيل إلى الاستراتيجية :من تنفيذ البرامج إلى محاذاتها مع الاستراتيجية
- تطوير المهارات المالية :تحليل الاستثمارات، تقييم العوائد
- تعلم اتخاذ القرارات الصعبة :إيقاف مشاريع قائمة، إعادة توجيه الموارد

5.3برامج التطوير الوظيفي في المؤسسات الرائدة

مثال: برنامج تطوير القيادات في شركة "أرامكو" السعودية

البرنامج" :قيادة الغد(Tomorrow's Leadership) "

المكونات:

1. التدريب الأكاديمي :ماجستير في إدارة الأعمال من أفضل الجامعات العالمية
2. التدريب العملي :تناوب وظيفي على مدار 3 سنوات في 6 أقسام مختلفة
3. الإرشاد :إرشاد من كبار القادة في الشركة
4. المشاريع الاستراتيجية :قيادة مشروع استراتيجي تحت الإشراف

النتائج:

- تطوير 500 قائد في 10 سنوات
- 80%من الخريجين يشغلون مناصب قيادية في الشركة
- تقليل وقت التطور إلى المناصب القيادية من 15 سنة إلى 8 سنوات

مثال: برنامج "صناع التغيير" في "دبي القابضة"

البرنامج :مخصص لتطوير مديري المحافظ المستقبليين

المكونات:

1. أكاديمي :دبلوم متقدم في إدارة المحافظ والاستثمارات
2. عملي :إدارة محفظة افتراضية بقيمة 100 مليون دولار
3. عالمي :زيارة ودراسة أفضل ممارسات إدارة المحافظ عالمياً

- تحدي :قيادة مبادرة تحول حقيقي ضمن مجموعة دبي القابضة

النتائج:

- تطوير 30 مدير محفظة في 5 سنوات
- تحسن عائد محافظ المجموعة بنسبة 15% بعد تطبيق ممارسات الخريجين
- تعزيز ثقافة الاستثمار الاستراتيجي في المجموعة

.6التحديات الخاصة بالعالم العربي وتطوير القيادات المحلية

6.1تحديات تطوير مديري المشاريع والبرامج والمحافظ العرب

التحدي 1: الفجوة بين التعليم الأكاديمي والمتطلبات العملية

- الواقع :العديد من الخريجين يمتلكون معرفة نظرية لكن يفتقرون للمهارات العملية

- الحلول:
  - شراكات بين الجامعات والقطاع الخاص لبرامج تدريب عملي
  - إدماج دراسات الحالة العربية في المناهج
  - برامج التلمذة الصناعية المكثفة

التحدي 2: المركزية وصعوبة تفويض الصلاحيات

- الواقع :ثقافة تركيز القرارات في المستويات العليا
- الحلول:
  - تدريب القيادات على التفويض الفعال
  - تطوير أنظمة مساءلة واضحة
  - برامج لبناء الثقة بين المستويات الإدارية

التحدي 3: مقاومة التغيير في المؤسسات التقليدية

- الواقع :تفضيل الأساليب المألوفة رغم عدم فعاليتها
- الحلول:
  - إشراك الموظفين في تصميم عمليات التغيير
  - تقديم نماذج ناجحة محلية للتغيير
  - برامج تدريبية تركز على فوائد التغيير

التحدي 4: ندرة الخبرات في مجالات متخصصة

- الواقع :نقص في مديري المشاريع في قطاعات مثل الطاقة المتجددة، الذكاء الاصطناعي
- الحلول:

- برامج سريعة لتأهيل الكوادر في المجالات الناشئة
- استقطاب خبرات عربية في الخارج
- شراكات مع مؤسسات عالمية لنقل الخبرة

6.2مبادرات عربية ناجحة لتطوير القيادات

المبادرة 1: برنامج "قادة 2030" في السعودية

الهدف :تطوير 5000 قائد سعودي في مختلف القطاعات بحلول 2030

المكونات:

- مسار القيادة التنفيذية :لمديري المحافظ والبرامج
- مسار القيادة المتخصصة :لمديري المشاريع في قطاعات محددة
- مسار القيادة الناشئة :للشباب الموهوبين

النتائج: بعد 5 سنوات

- تأهيل 2000 قائد في مختلف المستويات
- 70%من الخريجين تمت ترقيتهم لوظائف أعلى
- تطوير 100 دراسة حالة سعودية في القيادة

المبادرة 2: "أكاديمية دبي للمستقبل" في الإمارات

الهدف :تطوير قيادات المستقبل في التقنيات الناشئة

المكونات:

- برامج متخصصة :في إدارة مشاريع الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، المدن الذكية
- مختبرات تطبيقية :لتجربة التقنيات الجديدة

- شبكة عالمية :من الخبراء والمستشارين

النتائج:

- تدريب 1000 مدير مشروع في التقنيات الناشئة
- تطوير 50 مشروعاً تجريبياً في تقنيات المستقبل
- إنشاء مجتمع معرفي يضم 5000 محترف

المبادرة 3: "مركز التميز في إدارة المشاريع" في مصر

الهدف :رفع كفاءة مديري المشاريع في القطاع الحكومي

المكونات:

- معايير وطنية :لتقييم مديري المشاريع
- منصة إلكترونية :للتدريب والتأهيل
- شهادات معتمدة :من الحكومة المصرية

النتائج:

- تأهيل 3000 مدير مشروع حكومي
- خفض متوسط تكلفة المشاريع الحكومية بنسبة 15%
- تحسن مؤشر إنجاز المشاريع في الوقت المحدد من 60% إلى 80%

.7مستقبل أدوار مديري المشاريع والبرامج والمحافظ

7.1تأثير التقنيات الناشئة على الأدوار

الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:

- التأثير على مدير المشروع :أتمتة المهام الروتينية (تتبع التقدم، إعداد التقارير)

- التأثير على مدير البرنامج :تحليلات تنبؤية لتحقيق المنافع
- التأثير على مدير المحفظة :نماذج محاكاة لسيناريوهات الاستثمار

البلوك تشين:

- التأثير :زيادة الشفافية في إدارة العقود والمدفوعات
- التطبيقات :عقود ذكية، تتبع الموارد، إدارة سلسلة التوريد

الواقع المعزز والافتراضي:

- التأثير :تحسين التعاون في الفرق الافتراضية
- التطبيقات :مراجعات التصميم، التدريب، العروض التقديمية

إنترنت الأشياء:

- التأثير :جمع بيانات في الوقت الحقيقي عن تقدم المشاريع
- التطبيقات :مراقبة مواقع البناء، تتبع المعدات، إدارة الطاقة

7.2المهارات المستقبلية المطلوبة

الجدول (3-4): المهارات المستقبلية لمديري المشاريع والبرامج والمحافظ

المهارة	أهمية لمدير المشروع	أهمية لمدير البرنامج	أهمية لمدير المحفظة
محو الأمية الرقمية المتقدمة	مرتفعة	مرتفعة جداً	مرتفعة
تحليل البيانات	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المهارة	أهمية لمدير المشروع	أهمية لمدير البرنامج	أهمية لمدير المحفظة
الذكاء العاطفي الرقمي	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة
التفكير النظمي	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
المرونة والتكيف	مرتفعة جداً	مرتفعة	مرتفعة
الاستدامة والحوكمة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الابتكار وريادة الأعمال	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة

7.3اتجاهات مستقبلية في العالم العربي

الاتجاه 1: تعريب المعايير والممارسات

- التوجه :تطوير معايير إدارة مشاريع تناسب السياق العربي
- المبادرات :شهادات مهنية عربية معتمدة، أدلة ممارسة عربية

الاتجاه 2: التخصص في قطاعات استراتيجية

- القطاعات :الطاقة المتجددة، السياحة، التقنيات المالية، الرعاية الصحية
- البرامج :شهادات متخصصة في إدارة مشاريع هذه القطاعات

الاتجاه 3: زيادة مشاركة المرأة في القيادة

- التوجه :وصول المرأة لـ 30% من مناصب مديري المشاريع والبرامج بحلول 2030
- المبادرات :برامج تمكين وتدريب خاصة بالنساء

الاتجاه 4: التحول إلى نماذج عمل مرنة

- التوجه :تبني منهجيات Agile والفرق الافتراضية
- التحديات :التكيف مع الثقافة التنظيمية التقليدية

.8الخاتمة: نحو جيل جديد من القيادات العربية

لقد استعرضنا في هذا الفصل تحليلاً شاملاً لأدوار ومهارات مديري المشاريع والبرامج والمحافظ في العصر الحديث، مع تركيز خاص على التحديات والفرص في السياق العربي. نخلص إلى عدة استنتاجات جوهرية:

1. التطور المستمر ضرورة :لم يعد من الممكن لمدير المشروع أو البرنامج أو المحفظة الاعتماد على المعرفة والمهارات التقليدية. التطور المستمر في المهارات التقنية والقيادية أصبح شرطاً للبقاء والنجاح.
2. التكامل بين المستويات :نجاح المؤسسات يعتمد على التكامل الفعال بين المستويات الثلاثة: التكتيكي (المشاريع)، التشغيلي (البرامج)، والاستراتيجي (المحافظ).
3. أهمية السياق المحلي :بينما نستفيد من أفضل الممارسات العالمية، يجب تكييف النماذج والأدوار مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للعالم العربي.
4. الاستثمار في تطوير القيادات :المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستثمر بشكل منهجي في تطوير قياداتها على جميع المستويات، من مدير المشروع المبتدئ إلى مدير المحفظة الاستراتيجي.
5. المرونة والتكيف :في عالم سريع التغير، أصبحت المرونة والقدرة على التكيف من أهم سمات القيادات الناجحة في جميع المستويات.

في الفصل القادم، سننتقل من مستوى الأفراد إلى مستوى المؤسسات، حيث سنستكشف نماذج النضج المؤسسي وكيف يمكن للمؤسسات تطوير قدراتها في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ بشكل منهجي.

الفصل الرابع: إدارة المحافظ الاستراتيجية: المواءمة، التوازن، وخلق القيمة

.1المقدمه: فن وعلم اختيار الاستثمارات الصحيحة

في عالم تتزايد فيه الندرة وتتصاعد فيه التحديات، تواجه المنظمات معضلة وجودية: كيف تختار بين عشرات بل مئات المبادرات والمشاريع المطروحة، وكيف تضمن أن الموارد المحدودة تُوجَّه نحو الاستثمارات التي تحقق أكبر قيمة استراتيجية؟ هذه المعضلة هي جوهر إدارة المحافظ الاستراتيجية، التي تتحول من كونها نشاطاً إدارياً روتينياً إلى فن وعلم اختيار الاستثمارات الصحيحة.

تخيل قائداً عسكرياً يخطط لمعركة مصيرية. لديه موارد محدودة: جنود، أسلحة، ذخائر، دعم لوجستي. أمامه خيارات عديدة: هل يهاجم الجبهة الأمامية؟ أم يشن هجوماً مفاجئاً من الخلف؟ أم يتحصن ويدافع؟ القرار الخاطئ قد يعني خسارة المعركة بل الحرب بأكملها. هكذا هو وضع مدير المحفظة في المنظمات الحديثة: قراراته في اختيار وتحديد أولويات المشاريع والبرامج تحدد مصير المؤسسة في سوق تنافسية متوحشة.

يشير تقرير لمعهد إدارة المشاريع (PMI) لعام 2023 إلى أن المؤسسات التي تمتلك ممارسات قوية لإدارة المحافظ تحقق:

- %29زيادة في معدل نجاح المشاريع
- %35ارتفاع في العائد على الاستثمار من المشاريع
- %42تحسن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

في هذا الفصل، سنغوص في عمق فلسفة وممارسات إدارة المحافظ الاستراتيجية، مستكشفين كيف تتحول المؤسسات من رد الفعل العشوائي للمقترحات إلى الاختيار الاستراتيجي الواعي للاستثمارات. سنقدم إطاراً متكاملاً يبدأ من المواءمة مع الاستراتيجية وينتهي بقياس وتحقيق القيمة، مدعوماً بأمثلة عملية مفصلة من القطاعين الحكومي والخاص في العالم العربي والعالمي.

.2فلسفة إدارة المحافظ: من التجميع العشوائي إلى الاختيار الاستراتيجي

2.1التطور التاريخي لمفهوم إدارة المحافظ

المرحلة 1: التجميع العشوائي (ما قبل 1980):

- الواقع :المشاريع تُختار بناءً على نفوذ المديرين، العلاقات الشخصية، الضغوط الآنية
- النموذج" :من يصرخ بأعلى صوت" يحصل على الموارد
- النتيجة :توزيع الموارد على مشاريع غير مترابطة، ضياع التركيز الاستراتيجي

المرحلة 2: التقييم المالي:(1980-2000)

- الواقع :ظهور أدوات التقييم المالي مثل صافي القيمة الحالية(NPV) ، معدل العائد الداخلي(IRR)
- النموذج :اختيار المشاريع ذات العوائد المالية الأعلى
- التحدي :تجاهل الأبعاد غير المالية، التركيز على القصير الأجل

المرحلة 3: الموازنة المتعددة الأبعاد:(2000-2010)

- الواقع :إدخال اعتبارات استراتيجية، مخاطر، موارد
- النموذج :مصفوفات متعددة المعايير، بطاقات الأداء المتوازن
- التقدم :نظرة أكثر شمولية، لكن غالباً ما تبقى عملية روتينية سنوية

المرحلة 4: إدارة المحافظ الديناميكية (2010-الآن):

- الواقع :المحفظة ككيان حي يتغير باستمرار مع تغير الظروف
- النموذج :مراجعات دورية، مرونة في إعادة التوجيه، تكامل مع إدارة المخاطر
- التركيز :خلق القيمة المستدامة، المرونة الاستراتيجية

2.2المبادئ الأساسية لإدارة المحافظ الفعالة

المبدأ 1: المواءمة مع الاستراتيجية

- الجوهر :كل مشروع أو برنامج في المحفظة يجب أن يساهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- التطبيق :ربط واضح بين استراتيجية المؤسسة ومعايير اختيار المشاريع

المبدأ 2: التركيز على خلق القيمة

- الجوهر :القيمة هي المؤشر النهائي، وليست مجرد إنجاز المهام ضمن الميزانية
- التطبيق :قياس وتحقيق القيمة المالية وغير المالية

المبدأ 3: التوازن الاستراتيجي

- الجوهر :الموازنة بين المخاطر والعوائد، القصير والطويل الأجل، الابتكار والتحسين
- التطبيق :محفظة متنوعة تضمن الاستقرار والنمو

المبدأ 4: المرونة والتكيف

- الجوهر :القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية
- التطبيق :مراجعات دورية، إمكانية إعادة توجيه الموارد

المبدأ 5: الشفافية والمساءلة

- الجوهر :وضوح عملية اتخاذ القرارات ومساءلة صناع القرار
- التطبيق :إطار حوكمة واضح، تقارير علنية عن أداء المحفظة

.3الإطار المتكامل لإدارة المحافظ الاستراتيجية

3.1نموذج دورة حياة إدارة المحافظ

المرحلة 1: تحديد الاستراتيجية والتخطيط

- النشاط :تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الأهداف الاستراتيجية
- المخرجات :خطة استراتيجية، مؤشرات أداء رئيسية(KPIs)
- الأدوات :تحليلSWOT ، PESTEL، بطاقات الأداء المتوازن

المرحلة 2: جمع وفرز المبادرات

- النشاط :جمع مقترحات المشاريع والبرامج من جميع أنحاء المؤسسة
- المخرجات :قائمة أولية بالمبادرات، تصنيف أولي
- الأدوات :نماذج تقديم المقترحات، قواعد التصنيف

المرحلة 3: التقييم والاختيار

- النشاط :تقييم المبادرات مقابل معايير متعددة، اختيار المبادرات ذات الأولوية
- المخرجات :قائمة بالمبادرات المختارة، خطة الموارد
- الأدوات :مصفوفات الأولوية، تحليل التكلفة والعائد، نماذج المحاكاة

المرحلة 4: الموازنة وتخصيص الموارد

- النشاط :تحديد الميزانية الإجمالية، تخصيص الموارد للمبادرات المختارة
- المخرجات :ميزانية مفصلة، خطة تخصيص الموارد
- الأدوات :نماذج التحسين، تحليل نقاط كسر الموارد

المرحلة 5: التنفيذ والمراقبة

- النشاط :متابعة تنفيذ المبادرات المختارة، مراقبة أداء المحفظة
- المخرجات :تقارير الأداء، قرارات التعديل
- الأدوات :لوحات التحكم، تقارير الحالة، اجتماعات المراجعة

المرحلة 6: المراجعة وإعادة التوازن

- النشاط :مراجعة دورية لأداء المحفظة، إعادة توجيه الموارد حسب الحاجة
- المخرجات :قرارات إعادة التوازن، خطط التحسين
- الأدوات :مراجعات المحفظة، تحليل التباين، تقييم القيمة المكتسبة

3.2إطار الحوكمة للمحافظ الاستراتيجية

مستوى 1: مجلس الإدارة/اللجنة الاستراتيجية

- الدور :الموافقة على الاستراتيجية والمحفظة الاستراتيجية
- المسؤوليات :تحديد التوجهات الاستراتيجية، مراجعة أداء المحفظة
- التكرار :مراجعات ربع سنوية أو نصف سنوية

مستوى 2: مكتب إدارة المحفظة(PfMO)

- الدور :الإشراف اليومي على إدارة المحفظة
- المسؤوليات :تطوير المعايير والعمليات، تنسيق التقييم والاختيار
- التكرار :عمل يومي مستمر

مستوى 3: مديري المحافظ

- الدور :إدارة محفظة محددة (مثل محفظة التقنية، محفظة المنتجات الجديدة)
- المسؤوليات :تقييم واختيار وتنفيذ المبادرات في محفظتهم
- التكرار :مراجعات أسبوعية وشهرية

مستوى 4: لجان المراجعة

- الدور :مراجعة مقترحات محددة (تقنية، مالية، مخاطر)

- المسؤوليات :تقديم توصيات متخصصة
- التكرار :حسب الحاجة للمقترحات الجديدة

.4أدوات ومنهجيات تقييم واختيار المحافظ

4.1نماذج التقييم متعددة المعايير

نموذج تحليل القيمة الاستراتيجية:

- المعايير :المواءمة الاستراتيجية، القيمة المالية، المخاطر، الموارد
- التطبيق :تقييم كل مبادرة على كل معيار، جمع النقاط
- المزايا :نظرة شاملة، مراعاة الأبعاد المختلفة

نموذج مصفوفة الأولوية:

- المحاور :الجاذبية الاستراتيجية، القدرة التنفيذية
- التطبيق :وضع المبادرات في المصفوفة حسب درجتها على كل محور
- المزايا :مرئية وسهلة الفهم، تساعد في المفاضلة

نموذج تحليل المحفظة:

- المحاور :القيمة مقابل المخاطر، الاستثمار مقابل العائد
- التطبيق :تحليل توزيع المحفظة عبر المحاور المختلفة
- المزايا :فهم التركيبة الاستراتيجية للمحفظة

4.2أدوات التحليل المالي

صافي القيمة الحالية:(NPV)

- الصيغة) NPV = Σ :التدفقات النقدية / (1 + معدل الخصم)(^t

- التطبيق :تقييم القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية
- المزايا :مراعاة القيمة الزمنية للنقود
- القيود :يعتمد على تقديرات قد تكون غير دقيقة

معدل العائد الداخلي:(IRR)

- الصيغة :المعدل الذي عنده0 = NPV
- التطبيق :مقارنة عوائد المشاريع المختلفة
- المزايا :سهلة المقارنة بين المشاريع
- القيود :قد تعطي نتائج مضللة للمشاريع غير التقليدية

فترة الاسترداد:(Payback Period)

- الصيغة :الوقت اللازم لاسترداد الاستثمار الأولي
- التطبيق :تقييم السيولة وسرعة الاسترداد
- المزايا :بسيطة وسهلة الفهم
- القيود :تجاهل التدفقات النقدية بعد فترة الاسترداد

4.3أدوات تحليل المخاطر

تحليل الحساسية:

- التطبيق :اختبار تأثير تغير المتغيرات الرئيسية على النتائج
- المزايا :تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً
- القيود :تحليل متغير واحد في كل مرة

تحليل السيناريوهات:

- التطبيق :تطوير سيناريوهات مختلفة (متشائم، واقعي، متفائل)
- المزايا :نظرة شاملة للمخاطر والفرص
- القيود :يعتمد على جودة افتراضات السيناريوهات

محاكاة مونت كارلو:

- التطبيق :محاكاة آلاف السيناريوهات باستخدام التوزيعات الاحتمالية
- المزايا :تقدير احتمالي دقيق للمخاطر
- القيود :يتطلب بيانات تاريخية دقيقة

.5دراسة حالة مفصلة: إدارة المحافظ في "رؤية السعودية 2030"

5.1الخلفية والإطار الاستراتيجي

الرؤية :تحويل المملكة العربية السعودية إلى نموذج ناجح ورائد في العالم على جميع الأصعدة.

الأهداف الاستراتيجية الثلاثة:

1. مجتمع حيوي :يتمتع أفراده بنمط حياة صحية، وبيئة عامة محفزة
2. اقتصاد مزدهر :يوفر فرصاً للجميع، ويبني مستقبلاً أفضل للأجيال القادمة
3. وطن طموح :تعمل حكومته بكفاءة وشفافية، ومواطنوه فخورون بهويته

5.2هيكل المحفظة الاستراتيجية

المستوى 1: المحفظة الاستراتيجية العليا:

- المكون 13 :برنامجاً تنفيذياً
- الإدارة :المجلس الأعلى للرؤية برئاسة ولي العهد

المستوى 2: محافظ البرامج التنفيذية:

الجدول (4-1): محافظ برامج رؤية السعودية 2030

الميزانية (مليار ريال)	المشاريع الرئيسية	الهدف الاستراتيجي	البرنامج
150	50مشروعاً في الرياضة، الثقافة، الترفيه	مجتمع حيوي	جودة الحياة
200	التحول الرقمي، تحسين بيئة الأعمال	وطن طموح	التحول الوطني
100	رفع كفاءة الإنفاق، تنويع الإيرادات	اقتصاد مزدهر	التوازن المالي
180	التحول الصحي، التغطية الصحية الشاملة	مجتمع حيوي	صحة السعودية
120	تطوير التعليم، التدريب التقني	مجتمع حيوي	تنمية القدرات البشرية
90	الشراكة مع القطاع الخاص، الاستثمار الأجنبي	اقتصاد مزدهر	الشراكات الاستراتيجية
60	تطوير البنية التحتية للحج والعمرة	مجتمع حيوي	خدمة ضيوف الرحمن

الميزانية (مليار ريال)	المشاريع الرئيسية	الهدف الاستراتيجي	البرنامج
250	توفير الوحدات السكنية، تطوير العشوائيات	مجتمع حيوي	الإسكان
110	تطوير الصناعات، المراكز اللوجستية	اقتصاد مزدهر	تطوير الصناعة والخدمات اللوجستية
70	تطوير السوق المالي، الشمول المالي	اقتصاد مزدهر	تطوير القطاع المالي
40	تعزيز القيم، الحفاظ على الهوية	مجتمع حيوي	تعزيز الشخصية الوطنية
700	نيوم، القدية، البحر الأحمر، أمالا	اقتصاد مزدهر	المشاريع الكبرى
50	تطوير المهارات، توطين الوظائف	مجتمع حيوي	الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية

5.3عملية إدارة المحفظة

الخطوة 1: التخطيط الاستراتيجي:

- النشاط :تحليل الوضع الحالي، تحديد الفجوات، صياغة الأهداف
- الأدوات :تحليلSWOT ، مقارنات دولية، دراسات استشرافية
- المخرجات :وثيقة رؤية 2030، الأهداف الاستراتيجية، المؤشرات

الخطوة 2: تطوير البرامج والمشاريع:

- النشاط :تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ
- الأدوات :ورش عمل مع الجهات المعنية، دراسات جدوى أولية
- المخرجات :مقترحات البرامج، خطط التنفيذ الأولية

الخطوة 3: التقييم والاختيار:

- النشاط :تقييم المقترحات مقابل معايير واضحة
- المعايير :المواءمة مع الرؤية، الأثر الاقتصادي والاجتماعي، الجدوى
- المخرجات :قائمة البرامج المختارة، خطة الأولويات

الخطوة 4: التمويل وتخصيص الموارد:

- النشاط :تخصيص الميزانية الوطنية على البرامج المختلفة
- الأدوات :نماذج التخصيص الأمثل، تحليل العائد على الاستثمار
- المخرجات :ميزانية البرامج، خطة تخصيص الموارد

الخطوة 5: التنفيذ والمتابعة:

- النشاط :متابعة تنفيذ البرامج والمشاريع
- الأدوات :نظام إلكتروني للمتابعة، مؤشرات أداء رئيسية
- المخرجات :تقارير الأداء، قرارات التعديل

الخطوة 6: المراجعة والتقييم:

- النشاط :مراجعة دورية لأداء البرامج، تقييم الأثر
- الأدوات :مراجعات مستقلة، تقييمات الأثر
- المخرجات :تقارير التقييم، توصيات التحسين

5.4تحديات إدارة المحفظة الوطنية وآليات معالجتها

التحدي 1: التنسيق بين 13 برنامجاً وعشرات الوزارات:

- الحل :إنشاء مركز إدارة المشاريع (PMC) كجهة تنسيق مركزية
- التطبيق :نظام إلكتروني موحد لتتبع المشاريع، اجتماعات تنسيق أسبوعية

التحدي 2: الموازنة بين المشاريع الطموحة والموارد المتاحة:

- الحل :آليات أولوية ديناميكية، شراكات مع القطاع الخاص
- التطبيق :مراجعات ربع سنوية لإعادة ترتيب الأولويات، نماذج تمويل مبتكرة

التحدي 3: قياس الأثر الحقيقي وليس فقط المخرجات:

- الحل :تطوير مؤشرات أداء تركز على النتائج
- التطبيق :مؤشرات مثل جودة الحياة، التنوع الاقتصادي، رضا المواطنين

التحدي 4: إدارة التوقعات والتواصل:

- الحل :استراتيجية اتصال شاملة ومتعددة القنوات
- التطبيق :تقارير دورية، منصات تفاعلية، مشاركة المجتمع

5.5النتائج والإنجازات (حتى 2023)

المؤشرات الاقتصادية:

- ارتفاع مساهمة القطاع غير النفطي في الناتج المحلي من 40% إلى 50%
- زيادة نسبة التوطين في القطاع الخاص من 19% إلى 22%
- نمو الاستثمارات الأجنبية المباشرة بنسبة 200%

المؤشرات الاجتماعية:

- ارتفاع مؤشر رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية من 63% إلى 84%
- انخفاض نسبة البطالة من 12.8% إلى 8%
- زيادة نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى 36%

المؤشرات الإنمائية:

- تحسن ترتيب المملكة في مؤشر التنافسية العالمي 15 مركزاً
- ارتفاع مؤشر جودة الحياة من 5.6 إلى 6.7 (من 10)
- تحسن تصنيف المملكة في مؤشر الابتكار العالمي 20 مركزاً

الدروس المستفادة:

- إدارة المحفظة الوطنية تتطلب إطار حوكمة قوي ومرن
- أهمية التكامل بين البرامج والمشاريع المختلفة
- ضرورة قياس الأثر الحقيقي وليس فقط المخرجات

- دور التواصل الفعال في كسب الدعم المجتمعي

.6دراسة حالة: إدارة محفظة الابتكار في شركة "سابك" السعودية

6.1الخلفية والاستراتيجية

الشركة :سابك - (SABIC) الشركة السعودية للصناعات الأساسية، واحدة من أكبر شركات البتروكيماويات في العالم.

التحدي :في صناعة ناضجة وذات هوامش ربح ضيقة، مع تزايد المنافسة العالمية والضغوط البيئية.

الاستراتيجية :التحول من شركة كيماويات تقليدية إلى شركة مواد مبتكرة ومستدامة.

أهداف محفظة الابتكار:

1. تحقيق 30% من الإيرادات من منتجات مبتكرة بحلول 2030
2. خفض كثافة الكربون بنسبة 20% بحلول 2030
3. أن تكون من أفضل 10 شركات في الابتكار الكيميائي عالمياً

6.2هيكل محفظة الابتكار

المحور 1: ابتكار المنتجات:

- المواد المتقدمة :بوليمرات متخصصة للتطبيقات عالية الأداء
- الحلول الدائرية :مواد قابلة لإعادة التدوير والتحلل
- المواد الخضراء :بدائل للمواد التقليدية ذات بصمة كربونية منخفضة

المحور 2: ابتكار العمليات:

- التقنيات الخضراء :عمليات إنتاج أقل استهلاكاً للطاقة والمياه
- الرقمنة :استخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في العمليات

- الكفاءة :تحسين كفاءة العمليات القائمة

المحور 3: ابتكار نماذج الأعمال:

- الاقتصاد الدائري :نماذج أعمال تعتمد على إعادة التدوير وإعادة الاستخدام
- الخدمات :الانتقال من بيع المنتجات إلى تقديم الحلول
- الشراكات :نماذج شراكة مبتكرة مع العملاء والموردين

6.3عملية إدارة محفظة الابتكار

المرحلة 1: توليد الأفكار:

- المصادر :مراكز الأبحاث الداخلية، شراكات مع الجامعات، مسابقات الابتكار
- الأدوات :منصات الابتكار المفتوح، مختبرات الابتكار
- المخرجات :مئات الأفكار والمقترحات سنوياً

المرحلة 2: الفرز الأولي:

- المعايير :المواءمة مع الاستراتيجية، الجدوى التقنية، إمكانية التسويق
- الأدوات :مصفوفات التقييم السريع، ورش العمل
- المخرجات :قائمة مختصرة بالمقترحات الواعدة

المرحلة 3: التقييم المتعمق:

- التحليل :تقييم تقني مفصل، دراسة سوقية، تحليل مالي
- الأدوات :نماذج الأعمال، دراسات الجدوى، تحليل المخاطر
- المخرجات :تقارير تقييم مفصلة، توصيات

المرحلة 4: الاختيار وتمويل المرحلة الأولى:

- القرار :اختيار المشاريع ذات الأولوية، تخصيص التمويل الأولي
- المعايير :القيمة الاستراتيجية، العائد المتوقع، المخاطر
- المخرجات :قائمة المشاريع المختارة، خطط التمويل

المرحلة 5: التنفيذ والتحقق:

- النشاط :تنفيذ المشاريع في مراحل، التحقق من الفرضيات
- الأدوات :منهجيات Agile للابتكار، مختبرات التحقق
- المخرجات :نماذج أولية، نتائج الاختبارات

المرحلة 6: التوسع والتسويق:

- النشاط :توسيع ناجح المشاريع، إطلاق المنتجات للسوق
- الأدوات :خطط التسويق، عمليات التصنيع
- المخرجات :منتجات جديدة في السوق، إيرادات

6.4أدوات التقييم والاختيار

نموذج تقييم متعدد الأبعاد:

- البعد الاستراتيجي :(40%)المواءمة مع استراتيجية الشركة، المساهمة في الأهداف
- البعد التجاري :(30%)حجم السوق، الميزة التنافسية، هامش الربح
- البعد التقني :(20%)الجدوى التقنية، الموارد المطلوبة، المخاطر التقنية
- البعد الاستدامة :(10%)الأثر البيئي، الكفاءة في استخدام الموارد

تحليل المحفظة:

- مصفوفة المخاطر مقابل العائد :توزيع المشاريع حسب مستوى المخاطر والعائد المتوقع
- مصفوفة الجاذبية مقابل القدرة :تقييم جاذبية السوق وقدرة الشركة على المنافسة
- خريطة الطريق التكنولوجي :توزيع المشاريع حسب الأفق الزمني (قصير، متوسط، طويل الأجل)

6.5حالات دراسية داخل المحفظة

الحالة 1: تطوير مواد متقدمة للسيارات الكهربائية

الفرصة :مع التحول العالمي نحو السيارات الكهربائية، حاجة لمواد خفيفة الوزن وعالية الأداء

المشروع :تطوير مركبات بوليمرية متقدمة لمكونات السيارات الكهربائية

التحليل:

- السوق :نمو سوق السيارات الكهربائية بنسبة 30% سنوياً
- التقنية :خبرة سابك في تطوير البوليمرات المتقدمة
- الاستدامة :المواد تساعد في خفض وزن السيارة وبالتالي استهلاك الطاقة
- المخاطر :منافسة شركات كيميائية عالمية، تطور سريع في التقنيات

القرار :تمويل المشروع بميزانية 50 مليون دولار على 5 سنوات

النتائج بعد 3 سنوات :

- تطوير 5 مواد جديدة خاصة بالسيارات الكهربائية
- عقد شراكة مع 3 شركات سيارات كبرى
- تحقيق إيرادات أولية بلغت 20 مليون دولار
- تسجيل 10 براءات اختراع جديدة

الحالة 2: تقنية التقاط الكربون وتحويله لمنتجات

الفرصة :الحاجة العالمية لخفض انبعاثات الكربون، إمكانية تحويل الكربون إلى منتجات قيمة

المشروع :تطوير تقنية لالتقاط ثاني أكسيد الكربون من الانبعاثات واستخدامه كمواد خام

التحليل:

- السوق :سوق التقاط الكربون ينمو بنسبة 40% سنوياً
- التقنية :تقنية ناشئة تحتاج لاستثمارات كبيرة في البحث والتطوير
- الاستدامة :مساهمة كبيرة في خفض البصمة الكربونية
- المخاطر :تقنية غير مثبتة على النطاق التجاري، تكاليف عالية

القرار :تمويل مرحلي، 10 ملايين دولار للبحث الأساسي، مع مراجعة بعد سنتين

النتائج بعد 2 سنوات :

- تطوير نموذج أولي ناجح في المختبر
- الحاجة لاستثمار إضافي 50 مليون دولار للتجارب على نطاق أوسع
- قرار بالمضي قدماً بناءً على النتائج الواعدة

6.6إنجازات محفظة الابتكار

المؤشرات الكمية:

- براءات الاختراع :تسجيل 500 براءة اختراع جديدة سنوياً
- المنتجات الجديدة :إطلاق 50 منتجاً جديداً في 5 سنوات
- الإيرادات :تحقيق 15% من الإيرادات من منتجات طورت في السنوات الخمس الماضية
- الاستثمار :استثمار 1.5 مليار دولار في البحث والتطوير سنوياً

المؤشرات النوعية:

- الاعتراف :كون سابك من أكثر شركات الكيماويات ابتكاراً حسب تصنيفات عالمية
- الشراكات :شراكات مع 100 جامعة ومركز أبحاث حول العالم
- التأثير :مساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة للشركة

التحديات المستمرة:

- توازن المحفظة :الموازنة بين مشاريع قصيرة الأجل مربحة ومشاريع طويلة الأجل تحويلية
- قياس العائد :صعوبة قياس العائد على استثمارات الابتكار طويلة الأجل
- الثقافة :تحويل ثقافة الشركة من التصنيع إلى الابتكار

الدروس المستفادة:

- إدارة محفظة الابتكار تتطلب صبراً واستثمارات طويلة الأجل
- أهمية التنويع في المحفظة بين مشاريع مختلفة المخاطر والعوائد
- ضرورة التكامل بين الابتكار واستراتيجية الأعمال
- دور الشراكات الخارجية في تعزيز القدرات الابتكارية

.7دراسة حالة : إدارة المحفظة العقارية في "إعمار" الإماراتية

7.1الخلفية والاستراتيجية

الشركة :إعمار العقارية - واحدة من أكبر شركات التطوير العقاري في العالم، مقرها دبي.

التحدي :في سوق عقاري دوري يتأثر بالتقلبات الاقتصادية العالمية والمحلية.

الاستراتيجية :بناء محفظة عقارية متنوعة ومتوازنة تضمن النمو المستدام والمرونة في مواجهة التقلبات.

أهداف المحفظة العقارية:

1. تحقيق عائد استثماري سنوي لا يقل عن 8%
2. الحفاظ على نسبة إشغال لا تقل عن 90% في المحفظة
3. زيادة نسبة الأصول الخضراء في المحفظة إلى 30% بحلول 2030
4. التنويع الجغرافي والقطاعي للمحفظة

7.2هيكل المحفظة العقارية

التصنيف حسب نوع الأصول:

الجدول (4-2): هيكل المحفظة العقارية لشركة إعمار

نوع الأصل	النسبة من المحفظة	الأمثلة	العائد المستهدف
سكني	40%	أبراج بحيرات جميرا، داون تاون دبي	7-9%
تجاري	25%	دبي مول، مركز دبي المالي العالمي	8-10%
فنادق	20%	برج خليفة، أبراج بحيرات جميرا	10-12%
تجزئة	10%	مراكز تسوق في مشاريع مختلفة	9-11%
أخرى	5%	مدارس، مستشفيات، مرافق ترفيهية	6-8%

التصنيف حسب الموقع الجغرافي:

- دبي 70% :من المحفظة

- أبوظبي 15% :من المحفظة
- دول أخرى (السعودية، مصر، الهند) 15% :من المحفظة

التصنيف حسب مرحلة التطوير:

- قيد التشغيل 60% :من المحفظة
- قيد التطوير 30% :من المحفظة
- قيد التخطيط 10% :من المحفظة

7.3عملية إدارة المحفظة العقارية

المرحلة 1: تحليل السوق والتخطيط الاستراتيجي:

- النشاط :دراسة اتجاهات السوق العقاري، تحديد الفرص والتهديدات
- الأدوات :تحليل بيانات السوق، دراسات الجدوى الأولية
- المخرجات :خطة استراتيجية للمحفظة، توجهات الاستثمار

المرحلة 2: تقييم الفرص الاستثمارية:

- النشاط :تقييم المقترحات الاستثمارية الجديدة
- المعايير :العائد المتوقع، المخاطر، المواءمة مع الاستراتيجية
- المخرجات :قائمة الفرص ذات الأولوية، توصيات الاستثمار

المرحلة 3: التمويل والتنفيذ:

- النشاط :تمويل المشاريع المختارة، الإشراف على التنفيذ
- الأدوات :هياكل التمويل المبتكرة، إدارة المشاريع
- المخرجات :مشاريع جديدة تضاف للمحفظة

المرحلة 4: إدارة الأصول:

- النشاط :إدارة وتشغيل الأصول القائمة
- الأدوات :أنظمة إدارة الممتلكات، استراتيجيات التسويق
- المخرجات :إيرادات تشغيلية، صيانة وتحسين الأصول

المرحلة 5: المراقبة والأداء:

- النشاط :مراقبة أداء المحفظة، قياس المؤشرات
- الأدوات :لوحات التحكم، تقارير الأداء
- المخرجات :تقارير الأداء، قرارات التحسين

المرحلة 6: التحسين وإعادة التوازن:

- النشاط :تحسين أداء المحفظة، إعادة توازن المحفظة
- الأدوات :تحليل المحفظة، استراتيجيات الخروج
- المخرجات :قرارات البيع أو الشراء أو التحسين

7.4أدوات تحليل المحفظة العقارية

نموذج تحليل العائد والمخاطر:

- المحاور :العائد المتوقع، مستوى المخاطر
- التطبيق :تحليل كل أصل في المحفظة، فهم التركيبة الإجمالية
- المزايا :فهم مقايضة العائد والمخاطر في المحفظة

تحليل السيولة والقيمة:

- المحاور :السيولة (سهولة البيع)، القيمة السوقية

- التطبيق :تقييم قدرة المحفظة على توليد سيولة عند الحاجة
- المزايا :إدارة المخاطر السيولة، التخطيط للمستقبل

تحليل التنويع:

- المحاور :التنويع الجغرافي، التنويع حسب نوع الأصل
- التطبيق :قياس درجة التنويع في المحفظة، تحديد مجالات التركيز
- المزايا :تقليل المخاطر النظامية، الاستفادة من فرص مختلفة

7.5حالات دراسية داخل المحفظة

الحالة 1: تطوير "دبي كريك هاربور"

الفرصة :تطوير منطقة سكنية وتجارية وترفيهية متكاملة على ضفاف خور دبي

المشروع :تطوير متكامل يشمل 10,000 وحدة سكنية، فندق 5 نجوم، مركز تجاري، مرافق ترفيهية

التحليل:

- السوق :طلب قوي على الوحدات السكنية في مواقع مميزة في دبي
- المالية :استثمار 2 مليار دولار، عائد متوقع 12% سنوياً
- المخاطر :مخاطر السوق العقاري، مخاطر التنفيذ
- الاستدامة :تصميم مستدام يحصل على شهادة الريادة في تصميمات الطاقة والبيئة(LEED)

القرار :المضي قدماً في المشروع، تمويل من خلال مزيج من حقوق الملكية والديون

النتائج بعد 5 سنوات :

- بيع 80% من الوحدات السكنية قبل الانتهاء من البناء
- تحقيق عائد استثماري بلغ 15% سنوياً

- تحول المنطقة إلى واحدة من أكثر المناطق جاذبية في دبي
- الحصول على شهادة LEED البلاتينية للمشروع

الحالة 2: الاستثمار في السوق السعودي

الفرصة :مع رؤية السعودية 2030، فرص استثمارية كبيرة في السوق العقاري السعودي

المشروع :دخول السوق السعودي من خلال مشاريع سكنية وتجارية في الرياض وجدة

التحليل:

- السوق :سوق سعودي كبير ومتنامي مع طلب متزايد على الوحدات السكنية
- المالية :استثمار أولي 500 مليون دولار، عائد متوقع 10% سنوياً
- المخاطر :مخاطر السوق الجديد، مخاطر تنظيمية
- الاستراتيجية :تنويع جغرافي للمحفظة، تقليل الاعتماد على سوق دبي

القرار :الدخول التدريجي للسوق السعودي، بدءاً بمشروع واحد ثم التوسع

النتائج بعد 3 سنوات :

- تطوير أول مشروع سكني في الرياض (500 وحدة سكنية)
- بيع 70% من الوحدات في السنة الأولى
- بدء التخطيط لمشروع ثاني في جدة
- تحقيق عائد أولي بلغ 9% سنوياً

7.6إدارة المخاطر في المحفظة العقارية

مخاطر السوق:

- التقلبات الدورية :دورات الصعود والهبوط في السوق العقاري

- الاستراتيجية :تنويع المحفظة، الحفاظ على سيولة كافية

مخاطر التركيز:

- الاعتماد على سوق واحد 70% :من المحفظة في دبي
- الاستراتيجية :التوسع الجغرافي، التنويع حسب نوع الأصول

مخاطر التشغيل:

- انخفاض معدلات الإشغال :في الفنادق والمكاتب
- الاستراتيجية :تحسين جودة الخدمات، استراتيجيات تسويق مبتكرة

مخاطر التنفيذ:

- تجاوزات التكلفة والتأخير :في المشاريع قيد التطوير
- الاستراتيجية :إدارة مشاريع قوية، مقاولين موثوقين

7.7إنجازات المحفظة العقارية

المؤشرات المالية:

- القيمة السوقية :نمو محفظة الأصول من 20 مليار دولار إلى 35 مليار دولار في 5 سنوات
- العائد :تحقيق عائد سنوي متوسط 9% على المحفظة
- الإيرادات :نمو الإيرادات التشغيلية بنسبة 12% سنوياً

المؤشرات التشغيلية:

- الإشغال :الحفاظ على معدل إشغال 92% في المحفظة
- الجودة 40% :من المحفظة حاصلة على شهادات استدامة
- الرضا :تحقيق معدل رضا عملاء 88%

المؤشرات الاستراتيجية:

- التنويع :خفض نسبة الاعتماد على دبي من 85% إلى 70%
- الاستدامة :زيادة نسبة الأصول الخضراء من 10% إلى 25%
- الابتكار :تطوير 5 مشاريع تستخدم تقنيات البناء الذكي

التحديات المستمرة:

- التقلبات الاقتصادية العالمية :تأثيرها على السوق العقاري في دبي
- المنافسة المتزايدة :من مطورين محليين ودوليين
- التغيرات التنظيمية :في قوانين الاستثمار العقاري

الدروس المستفادة:

- إدارة المحفظة العقارية الناجحة تتطلب توازناً دقيقاً بين العائد والمخاطر
- أهمية التنويع الجغرافي والقطاعي في تقليل المخاطر
- ضرورة التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة التنظيمية
- دور الابتكار والاستدامة في خلق قيمة طويلة الأجل

8.أفضل الممارسات العالمية في إدارة المحافظ الاستراتيجية

8.1ممارسات من شركات عالمية رائدة

شركة بروكتر أند غامبل(Procter & Gamble)

النهج" :الابتكار الموجه بالتصميم(Design-led Innovation) "

الممارسات الرئيسية:

1. مصفوفة الابتكار :تصنيف المشاريع حسب الجدة (للشركة، للسوق) والقيمة

2. توازن المحفظة %70 :مشاريع تحسين، 20% مشاريع توسع، 10% مشاريع تحويلية
3. مراجعات دورية :مراجعات ربع سنوية للمحفظة مع إمكانية إعادة التوجيه السريع

النتائج :تحقيق 50% من مبيعات الشركة من منتجات طورت في السنوات الخمس الماضية

شركة آبل(Apple)

النهج" :التركيز الشديد على عدد محدود من المشاريع"

الممارسات الرئيسية:

1. التركيز :عدد محدود من المشاريع الكبرى في أي وقت
2. التكامل العميق :تكامل مشاريع الأجهزة، البرامج، الخدمات
3. الثقافة" :يقول لا لألف فكرة جيدة ليركز على الفكرة الممتازة"

النتائج :تحقيق هوامش ربحية من أعلى الهوامش في الصناعة

شركة تيسلا(Tesla)

النهج" :المخاطرة الكبيرة من أجل تحول صناعي"

الممارسات الرئيسية:

1. الرؤية الطويلة الأجل :استثمارات ضخمة في مشاريع تحويلية طويلة الأجل
2. التكامل الرأسي :مشاريع تغطي سلسلة القيمة بالكامل
3. التمويل المبتكر :مزيج من التمويل التقليدي وغير التقليدي

النتائج :تحول من شركة ناشئة إلى شركة تبلغ قيمتها السوقية 600 مليار دولار

8.2أدوات وتقنيات متقدمة

الذكاء الاصطناعي في إدارة المحافظ:

- التطبيقات :تحليل تنبؤي لأداء المشاريع، نماذج محاكاة للمحفظة
- المزايا :قرارات أكثر دقة، اكتشاف أنماط غير مرئية
- التحديات :جودة البيانات، تفسير النتائج

البلوك تشين في تتبع المشاريع:

- التطبيقات :تتبع الموارد، العقود الذكية، الشفافية
- المزايا :تقليل الاحتيال، زيادة الكفاءة
- التحديات :القبول التنظيمي، التكامل مع الأنظمة القائمة

الواقع المعزز في مراجعات المحفظة:

- التطبيقات :عروض تفاعلية للمشاريع، اجتماعات افتراضية
- المزايا :فهم أعمق للمشاريع، تعاون أفضل
- التحديات :تكاليف التقنية، تدريب المستخدمين

8.3اتجاهات مستقبلية

الاتجاه 1: إدارة المحافظ الديناميكية في الوقت الحقيقي

- التطور :مراجعات مستمرة بدلاً من مراجعات دورية
- الأثر :استجابة أسرع للتغيرات، قرارات أكثر توقيتاً

الاتجاه 2: التكامل بين المحافظ المالية ومحافظ المشاريع

- التطور :إدارة متكاملة للمحافظ المالية ومحافظ المشاريع
- الأثر :فهم أفضل للمقايضة بين العوائد المالية والاستراتيجية

الاتجاه 3: محافظ متكاملة للاستدامة

- التطور :دمج اعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في إدارة المحافظ
- الأثر :تحقيق قيمة طويلة الأجل، تقليل المخاطر

الاتجاه 4: التعاون بين المؤسسات في إدارة المحافظ

- التطور :محافظ مشتركة بين مؤسسات لمواجهة تحديات كبرى
- الأثر :استثمارات أكبر، تقاسم المخاطر، ابتكار جماعي

9.الخاتمة: نحو محافظ استراتيجية تخلق قيمة مستدامة

لقد استعرضنا في هذا الفصل تحليلاً شاملاً لفلسفة وممارسات إدارة المحافظ الاستراتيجية، من المبادئ الأساسية إلى الأدوات المتقدمة، مدعوماً بدراسات حالة مفصلة من العالم العربي والعالمي. نخلص إلى عدة استنتاجات جوهرية:

1. إدارة المحافظ استراتيجية وليست إدارية :لم تعد إدارة المحافظ مجرد نشاط إداري روتيني، بل أصبحت عملية استراتيجية مركزية تحدد مستقبل المؤسسة.
2. المواءمة مع الاستراتيجية هي الأساس :نجاح إدارة المحافظ يعتمد أولاً وقبل كل شيء على وضوح الاستراتيجية وقدرة المحفظة على تحقيقها.
3. التوازن بين العلم والفن :بينما توفر الأدوات التحليلية أساساً علمياً للقرارات، تبقى الحكمة والخبرة والقدرة على الحكم عناصر فنية حاسمة.
4. المرونة والتكيف ضرورة :في عالم سريع التغير، يجب أن تكون المحافظ مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
5. القياس والتقويم المستمر :إدارة المحافظ الفعالة تتطلب قياساً مستمراً للأداء وتقويماً دورياً للقرارات.
6. الشخص المناسب في المكان المناسب :نجاح إدارة المحافظ يعتمد بشكل كبير على كفاءة وخبرة مدير المحفظة وفريق العمل.

في الفصل القادم، سننتقل المهارات القيادية والمهنية في عصر صناعة القيمة

الفصل الخامس : المهارات القيادية والمهنية في عصر صناعة القيمة

من إدارة القيود إلى قيادة الأثر وفق – PMBOK® Guide الإصدار الثامن

المقدمة : من الكفاءة التنفيذية إلى النضج القيادي القائم على القيمة

في العقود الماضية، انشغلت ممارسات إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ بتطوير المنهجيات والأدوات، وتحسين تقنيات التخطيط والرقابة، ورفع مستويات الانضباط التنفيذي. وقد أسهم ذلك في تحقيق قفزات ملموسة في القدرة على الالتزام بالجداول الزمنية والميزانيات، وضبط النطاق، وتحسين جودة المخرجات. غير أن هذا التركيز المكثف على "الكفاءة التنفيذية" كشف، مع مرور الوقت، عن حدود واضحة في قدرته على تحقيق النجاح الحقيقي للمؤسسات في بيئات شديدة التعقيد والتغير.

لقد أظهرت العديد من الدراسات والتقارير المهنية أن نسبة كبيرة من المشاريع، رغم إدارتها وفق أفضل الممارسات التقليدية، تفشل في تحقيق القيمة المتوقعة لأصحاب المصلحة، أو تعجز عن إحداث الأثر الاستراتيجي المنشود. ويعود ذلك، في جوهره، إلى فجوة عميقة بين **إتقان التنفيذ** و **قيادة القيمة** .هذه الفجوة لا يمكن ردمها بمجرد تحسين الأدوات أو تحديث العمليات، بل تتطلب إعادة نظر جذرية في **المهارات القيادية والمهنية** لمن يقودون المشاريع والبرامج والمحافظ.

في هذا السياق، جاء التحول المفاهيمي الذي كرّسه معهد إدارة المشاريع (PMI) في الإصدارات الحديثة من دليل®PMBOK ، وصولًا إلى الإصدار الثامن، ليعيد تعريف المشروع باعتباره «جهدًا مؤقتًا يُبذل لخلق قيمة». هذا التعريف، رغم بساطته الظاهرية، يحمل في طياته تحولًا فلسفيًا عميقًا، يجعل القيمة – لا التسليم – هي المعيار النهائي للنجاح

إن الانتقال من إدارة المشاريع كأنظمة مغلقة تركز على القيود الثلاثية، إلى قيادتها كمنظومات مفتوحة تهدف إلى تعظيم القيمة، يفرض بالضرورة تحولًا موازيًا في نوعية المهارات المطلوبة. فلم يعد كافيًا أن يمتلك مدير المشروع مهارات تقنية متقدمة في التخطيط والجدولة، ولا أن يتقن مدير البرنامج تنسيق المشاريع، ولا أن يجيد مدير المحفظة ترتيب الأولويات الاستثمارية فحسب. بل أصبح المطلوب هو **قادة قيمة** يمتلكون مزيجًا متوازنًا من التفكير النظمي، والقدرة على التوجيه الاستراتيجي، والقيادة التحويلية، والفهم العميق للعوامل الإنسانية والتنظيمية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار متكامل لفهم هذا التحول في المهارات، من خلال تحليل تطورها عبر الأجيال، وتحديد المهارات الجوهرية المطلوبة لكل من مدير المشروع، ومدير البرنامج، ومدير المحفظة في عصر PMI 8th ، وربط هذه المهارات بأطر عملية لتطويرها وتفعيلها داخل المؤسسات، مع مراعاة خصوصية السياق العربي والتحديات التي يفرضها.

1.التحول العالمي في مفهوم المهارات المهنية

1.1.لماذا لم تعد المهارات التقليدية كافية؟

نشأت معظم المهارات التقليدية لإدارة المشاريع في سياق صناعي اتسم بالاستقرار النسبي، وبإمكانية التنبؤ، وبحدود واضحة بين الوحدات التنظيمية. في هذا السياق، كان النجاح يعتمد إلى حد كبير على القدرة على التخطيط المسبق، وضبط التنفيذ، وتقليل الانحرافات. ومن هنا، ركزت المهارات المطلوبة تاريخيًا على الجوانب التقنية والإجرائية، مثل إعداد الجداول الزمنية، وإدارة التكاليف، والتحكم في النطاق.

غير أن بيئة الأعمال المعاصرة تشهد تحولات جذرية فرضتها الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، وتسارع التحول الرقمي، وتعاظم ترابط الأنظمة، وتزايد توقعات أصحاب المصلحة. هذه التحولات أدت إلى ظهور خصائص جديدة للمشاريع، من أبرزها:

- ارتفاع مستويات عدم اليقين والغموض(Uncertainty & Ambiguity)
- تزايد الترابط والتشابك بين المشاريع والأنظمة(Interdependencies)
- تعدد أصحاب المصلحة وتباين مصالحهم
- تسارع دورات التغيير وقصر أعمار الحلول التقنية

في مثل هذه البيئات، لم تعد المهارات القائمة على التحكم والامتثال كافية، بل قد تصبح – في بعض الحالات – عائقًا أمام تحقيق القيمة. ويؤكد – PMBOK® Guide الإصدار الثامن على أن التركيز المفرط على الامتثال للخطط قد يؤدي إلى فقدان الفرص، وإلى قرارات صحيحة "تنفيذيًا" لكنها خاطئة "استراتيجيًا "

1.2.من إدارة المشروع إلى قيادة المنظومة

أحد أبرز التحولات في مفهوم المهارات يتمثل في الانتقال من دور "مدير المشروع" بوصفه منسقًا للمهام، إلى دور "قائد المنظومة" القادر على فهم المشروع ضمن سياقه الأوسع. فالمشروع، وفق الرؤية الحديثة، ليس كيانًا منعزلًا، بل هو جزء من منظومة أكبر تشمل الاستراتيجية المؤسسية، والعمليات التشغيلية، والثقافة التنظيمية، والسوق، والمجتمع.

هذا التحول يتطلب مهارات جديدة، من أهمها:

- **التفكير النظمي :(Systems Thinking)** لفهم العلاقات المتبادلة بين مكونات المنظومة وتحليل الآثار غير المباشرة للقرارات.
- **القدرة على العمل عبر الحدود التنظيمية :**بما في ذلك التعاون مع شركاء خارجيين، وموردين، وجهات تنظيمية.
- **إدارة التعقيد بدلاً من تبسيطه القسري :**عبر تبني نماذج مرنة وتكيفية.

ويُبرز PMBOK® 8th هذا التحول من خلال تركيزه على "مجالات الأداء (Performance Domains) "بدلًا من مجموعات العمليات التقليدية، بما يعكس الحاجة إلى مهارات قيادية أكثر تكاملًا وشمولية.(PMI, 2021)

1.3.التحول من عقلية "التسليم" إلى عقلية "الأثر"

يرتبط التحول في المهارات ارتباطًا وثيقًا بالتحول في عقلية القياس. فبينما كانت المقاييس التقليدية تركز على ما إذا كان المشروع قد سلّم مخرجاته ضمن الوقت والتكلفة، تركز العقلية الجديدة على السؤال الأهم :**ما القيمة والأثر الذي تحقق نتيجة هذا المشروع؟**

هذا التحول يفرض على القادة امتلاك مهارات:

- تحديد القيمة المتوقعة وصياغتها بوضوح منذ المراحل المبكرة
- موازنة القرارات بين المدى القصير والبعيد
- التكيف مع التغيرات بهدف تعظيم القيمة، لا مجرد حماية الخطة

2.تطور المهارات عبر الأجيال: قراءة تحليلية

2.1.تحليل تطور المهارات عبر العصور

يعكس تطور المهارات المطلوبة في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ التحولات الأوسع في الفكر الإداري والتنظيمي. ويمكن تلخيص هذا التطور عبر ثلاثة أجيال رئيسية:

الجيل الأول ما قبل PMI :

ركز على المهارات التقنية البحتة، حيث كان النجاح يُقاس بقدرة المدير على التحكم في الأنشطة والموارد، مع حضور محدود للمهارات الإدارية والاستراتيجية.

الجيل الثاني PMI التقليدي :

شهد توسعًا في المهارات الإدارية، مع إدخال مفاهيم مثل إدارة المخاطر، والجودة، والاتصالات، غير أن التركيز ظل منصبًا على تحسين كفاءة التنفيذ.

الجيل الثالث (عصر صناعة القيمة):

يمثل التحول الجوهري، حيث تتوازن المهارات التقنية والإدارية مع المهارات الاستراتيجية والقيادية، ويصبح خلق القيمة هو الهدف النهائي.

جدول(5.1) تطور المهارات القيادية والمهنية عبر أجيال إدارة المشاريع

المهارات القيادية	المهارات الاستراتيجية	المهارات الإدارية	المهارات التقنية	السمات العامة للمرحلة	الجيل / العصر
5%	5%	20%	70%	تركيز على التنفيذ الهندسي والتحكم في الأنشطة	ما قبل PMI قبل التسعينات

الجيل / العصر	السمات العامة للمرحلة	المهارات التقنية	المهارات الإدارية	المهارات الاستراتيجية	المهارات القيادية
PMIالتقليدي (PMBOK 1–6)	تحسين الكفاءة، توحيد العمليات، إدارة القيود	50%	30%	10%	10%
مرحلة الانتقال (PMBOK 7)	التركيز على المبادئ، المرونة، أصحاب المصلحة	40%	30%	15%	15%
عصر صناعة القيمة (PMBOK 8)	تعظيم القيمة، التفكير النظمي، القيادة التحويلية	30%	30%	20%	20%

2.2.دلالات التحول في توزيع المهارات

يشير هذا التطور إلى انتقال واضح:

- من هيمنة المهارات التقنية إلى توازن متعدد الأبعاد
- من التركيز على "كيف ننفذ؟" إلى "لماذا ننفذ؟ ولمن؟"
- من القيادة الإجرائية إلى القيادة التحويلية

ويؤكد PMBOK® Guide – الإصدار الثامن أن هذا التوازن هو شرط أساسي لتحقيق النجاح المستدام، خاصة في المشاريع التحويلية ذات الأثر الاستراتيجي

3.المهارات المطلوبة لمدير المشروع في عصر PMI 8th

يمثل مدير المشروع في عصر PMI 8th نقطة التحول الأساسية بين الفكر الاستراتيجي والتنفيذ العملي. فلم يعد هذا الدور مقتصرًا على إدارة الأنشطة والموارد، بل أصبح دورًا قياديًا محوريًا في **تجسيد القيمة** وتحويل الرؤية إلى أثر ملموس. ويؤكد PMBOK® Guide – الإصدار الثامن أن مدير المشروع الحديث يعمل ضمن منظومة متكاملة من مجالات الأداء، تتطلب مزيجًا متوازنًا من المهارات الاستراتيجية والقيادية والتقنية

3.1.المهارات الاستراتيجية الجديدة لمدير المشروع

أولًا: التفكير النظمي (Systems Thinking)

يُعد التفكير النظمي من أهم المهارات التي تميز مدير المشروع في عصر القيمة. فالمشاريع الحديثة لم تعد كيانات مستقلة، بل أصبحت أنظمة فرعية ضمن منظومات أكبر تشمل الاستراتيجية المؤسسية، والعمليات التشغيلية، والسوق، والمجتمع.

يمكّن التفكير النظمي مدير المشروع من:

- فهم العلاقات المتبادلة بين مكونات المشروع والبيئة المحيطة
- تحليل التأثيرات غير المباشرة للقرارات
- استشراف النتائج طويلة المدى، وليس فقط المخرجات الفورية

ويشير PMBOK® 8th إلى أن غياب هذا النوع من التفكير يؤدي إلى قرارات موضعية قد تكون صحيحة تقنيًا، لكنها تضر بالقيمة الكلية للمؤسسة

تطبيقات عملية للتفكير النظمي:

- تحليل تأثير المشروع على سلسلة القيمة المؤسسية
- فهم التداخل بين متطلبات أصحاب المصلحة المختلفين
- تقييم الأثر التراكمي للتغييرات المتكررة على تحقيق القيمة

ثانيًا: التوجيه بالقيمة(Value Orientation)

يمثل التوجيه بالقيمة جوهر التحول المفاهيمي في إدارة المشاريع الحديثة. فبدلًا من الالتزام الأعمى بالخطة، يصبح على مدير المشروع اتخاذ قرارات مرنة تهدف إلى تعظيم القيمة المتحققة، حتى لو تطلب ذلك تعديل المسار.

تشمل كفاءات التوجيه بالقيمة:

- صياغة تعريف واضح للقيمة المتوقعة منذ مرحلة البدء
- تقييم البدائل بناءً على القيمة المضافة وليس التكلفة فقط
- الموازنة بين المخاطر والفرص لتعظيم الأثر الإيجابي

ويؤكد PMBOK® Guide – الإصدار الثامن أن القيمة يجب أن تُدار بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع، لا أن تُفترض ضمنيًا عند الإغلاق

ثالثًا: اتخاذ القرار في بيئاتVUCA

تتسم بيئات المشاريع الحديثة بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض(VUCA) ، ما يتطلب من مدير المشروع مهارات متقدمة في اتخاذ القرار تحت ظروف غير مكتملة المعلومات.

تشمل هذه المهارات:

- العمل بفرضيات قابلة للمراجعة
- استخدام البيانات والتحليلات لدعم القرار
- القبول بدرجة محسوبة من المخاطر

3.2.المهارات القيادية المحسّنة

أولًا: القيادة التحويلية(Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية من الركائز الأساسية لمدير المشروع في عصر صناعة القيمة. فالمشاريع التحويلية تتطلب أكثر من إدارة المهام؛ تتطلب إلهام الفرق، وبناء الالتزام، وخلق معنى مشترك للعمل.

تشمل ممارسات القيادة التحويلية:

- صياغة رؤية واضحة للقيمة المستهدفة
- تمكين أعضاء الفريق وبناء الثقة
- تشجيع الابتكار والتعلم المستمر

ويربط PMBOK® 8th بين القيادة التحويلية وقدرة المشروع على التكيف وتحقيق القيمة المستدامة

ثانيًا: الذكاء العاطفي القيادي

في بيئات العمل المتعددة الثقافات والافتراضية، يصبح الذكاء العاطفي عنصرًا حاسمًا في نجاح مدير المشروع. ويشمل ذلك:

- فهم مشاعر ودوافع أعضاء الفريق
- إدارة النزاعات بشكل بنّاء
- بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصلحة

ثالثًا: إدارة التغيير المؤسسي(Organizational Change Management)

غالبًا ما تكون المشاريع أدوات للتغيير المؤسسي، وليس مجرد مبادرات تقنية. لذلك، يحتاج مدير المشروع إلى مهارات متقدمة في إدارة التغيير، لضمان تبني المخرجات وتحقيق المنافع.

تشمل الأدوات والممارسات:

- نموذج ADKAR لإدارة التغيير الفردي
- خطط التواصل الاستراتيجي
- إدارة مقاومة التغيير

ويؤكد PMBOK® Guide – الإصدار الثامن أن تجاهل البعد الإنساني للتغيير يُعد من أبرز أسباب فشل المشاريع في تحقيق القيمة

3.3.المهارات التقنية المتقدمة

أولًا: التحليل المالي المتقدم القائم على القيمة

لم يعد الإلمام الأساسي بالتكلفة كافيًا، بل أصبح مطلوبًا من مدير المشروع فهم النماذج المالية التي تقيس القيمة، مثل:

- صافي القيمة الحالية(NPV)
- معدل العائد الداخلي(IRR)
- التكلفة الكلية للملكية(TCO)

تمكّن هذه المهارات مدير المشروع من:

- دعم قرارات الاستثمار
- التواصل بلغة الأعمال مع الإدارة العليا
- ربط القرارات التنفيذية بالأثر المالي

ثانيًا: إدارة البيانات والتحليلات(Data Management & Analytics)

في عصر التحول الرقمي، تُعد البيانات أحد أهم مصادر خلق القيمة. ويحتاج مدير المشروع إلى مهارات في:

- جمع وتحليل البيانات ذات الصلة
- استخدام أدوات التحليل البصري
- تفسير المؤشرات المعقدة لدعم القرار

ويركز PMBOK® 8th على أهمية اتخاذ القرار القائم على البيانات كأحد مكونات القيادة الفعالة للمشاريع

ثالثًا: التكامل مع التقنيات الناشئة

يشمل ذلك فهمًا عمليًا لكيفية توظيف:

- الذكاء الاصطناعي
- الأتمتة
- المنصات الرقمية

ليس بغرض البرمجة، بل بغرض **توجيه الاستخدام الاستراتيجي للتقنية لخدمة القيمة**.

4.المهارات المطلوبة لمدير البرنامج

يمثل مدير البرنامج حلقة الوصل بين المشاريع الفردية والاستراتيجية المؤسسية. ووفق PMBOK® Guide – الإصدار الثامن، يركز هذا الدور على **تحقيق المنافع** (Benefits Realization)بدلًا من الاكتفاء بتسليم المخرجات

4.1.التكامل الاستراتيجي وإدارة المنافع

تشمل هذه المهارة:

- محاذاة البرنامج مع الأهداف الاستراتيجية
- إدارة التبعيات بين المشاريع
- تتبع وتحقيق المنافع المشتركة

ويُعد الفشل في إدارة المنافع من أبرز أسباب ضعف العائد الاستراتيجي للبرامج.

4.2.حوكمة البرنامج(Program Governance)

تتطلب حوكمة البرامج مهارات متقدمة في:

- تصميم هياكل اتخاذ القرار
- وضع آليات المراقبة والتقييم
- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح

ويؤكد PMBOK® 8th أن الحوكمة الفعالة تُمكّن من تحقيق التوازن بين المرونة والضبط

4.3.إدارة المخاطر على مستوى البرنامج

تشمل:

- تحليل المخاطر التراكمية
- إدارة الترابط بين المخاطر
- تطوير استراتيجيات استجابة متكاملة

5.المهارات المطلوبة لمدير المحفظة في عصر صناعة القيمة

يمثل مدير المحفظة أعلى مستوى قيادي في منظومة إدارة المشاريع والبرامج، حيث ينتقل التركيز من "تنفيذ المبادرات" إلى **توجيه الاستثمارات الاستراتيجية** بما يحقق أعظم قيمة ممكنة للمؤسسة. ووفق PMBOK® Guide – الإصدار الثامن، تُعد إدارة المحفظة الآلية الأساسية لترجمة الاستراتيجية إلى قرارات استثمارية متوازنة وقابلة للاستدامة

5.1.التفكير الاستراتيجي المتقدم(Advanced Strategic Thinking)

يتطلب دور مدير المحفظة مستوى متقدمًا من التفكير الاستراتيجي يتجاوز التخطيط التقليدي، ليشمل:

- تحليل الاتجاهات طويلة المدى في السوق والقطاع
- استشراف الفرص والتهديدات الاستراتيجية
- ربط الاستثمارات بالمزايا التنافسية للمؤسسة

لا يقتصر التفكير الاستراتيجي هنا على "اختيار المشاريع الصحيحة"، بل يمتد إلى **توقيت الاستثمار**، و**حجم التمويل**، و**درجة المخاطرة المقبولة**، بما يضمن تعظيم القيمة على مستوى المؤسسة ككل.

ويؤكد PMBOK® 8th أن القرارات الاستراتيجية الفعالة تتطلب رؤية شمولية للنظام المؤسسي، وقدرة على الموازنة بين الأهداف المتعارضة، مثل النمو قصير الأجل والاستدامة طويلة الأجل

5.5.2تحليل المحفظة المتقدم(Advanced Portfolio Analysis)

يمثل تحليل المحفظة العمود الفقري لاتخاذ القرار الاستثماري. ويتطلب ذلك من مدير المحفظة مهارات متقدمة في:

- تقييم المبادرات بناءً على القيمة المتوقعة والمخاطر
- ترتيب الأولويات وفق معايير استراتيجية واضحة
- إعادة موازنة المحفظة استجابة للتغيرات البيئية

تشمل الأدوات والتقنيات المستخدمة:

- مصفوفة BCG النمو–الحصة السوقية
- تحليل SWOT المتقدم
- نماذج التحسين الرياضي وتخصيص الموارد

ويركز PMBOK® Guide – الإصدار الثامن على أهمية المراجعة المستمرة للمحفظة، وعدم التعامل معها كخطة ثابتة، بل كنظام ديناميكي يتكيف مع المتغيرات

5.5.3القيادة المؤسسية(Enterprise Leadership)

يتطلب مدير المحفظة مهارات قيادية على مستوى المؤسسة، تشمل:

- التواصل الاستراتيجي مع مجلس الإدارة والإدارة العليا
- بناء التحالفات الداخلية والخارجية
- قيادة التغيير المؤسسي المرتبط بقرارات الاستثمار

وتُعد هذه المهارات حاسمة لضمان دعم أصحاب القرار للمحفظة، وتوفير البيئة التنظيمية اللازمة لتحقيق القيمة.

6.إطار المهارات المتكامل في عصر القيمة

6.1.مصفوفة المهارات المتوازنة

يعكس إطار المهارات المتكامل في عصر صناعة القيمة الحاجة إلى توازن دقيق بين أربعة مجالات رئيسية:

- المهارات التقنية

- المهارات الإدارية
- المهارات الاستراتيجية
- المهارات القيادية

<u>جدول(5.2) مصفوفة المهارات القيادية والمهنية المطلوبة عبر مستويات القيادة</u>

مدير المحفظة	مدير البرنامج	مدير المشروع	مجال المهارة
20%	30%	40%	المهارات التقنية
25%	30%	30%	المهارات الإدارية
35%	25%	20%	المهارات الاستراتيجية
20%	15%	10%	المهارات القيادية
100%	100%	100%	المجموع

تشير هذه المصفوفة إلى أن:

- الوزن النسبي للمهارات التقنية يتناقص كلما ارتفع المستوى القيادي
- تزداد أهمية المهارات الاستراتيجية والقيادية في إدارة المحافظ
- يظل التوازن بين المهارات شرطًا أساسيًا لتحقيق القيمة المستدامة

ويؤكد PMBOK® 8th أن اختلال هذا التوازن يؤدي إلى قرارات غير متكاملة، إما مفرطة في التقنية أو منفصلة عن الواقع التنفيذي

5.6.2العلاقة بين نضج المهارات والنضج المؤسسي

ترتبط قدرة المؤسسة على صناعة القيمة ارتباطًا مباشرًا بمستوى نضج مهارات قادتها. فالمؤسسات ذات النضج المنخفض قد تمتلك أدوات متقدمة، لكنها تفتقر إلى المهارات القيادية اللازمة لاستخدامها بفعالية.

يشير هذا الترابط إلى أن:

- تطوير المهارات يجب أن يكون جزءًا من استراتيجية التحول المؤسسي
- لا يمكن تحقيق النضج المؤسسي دون نضج بشري موازٍ
- الاستثمار في المهارات يُعد استثمارًا استراتيجيًا طويل الأجل

7.أدوات وتقنيات دعم المهارات القيادية

7.1.الربط بين المهارة والأداة والشهادة

جدول(5.3): أدوات وتقنيات دعم المهارات في عصر PMI 8th

المهارة الأساسية	الأدوات الداعمة	التقنيات المستخدمة	الشهادات / الأطر المهنية
التفكير النظمي	خرائط النظم، مخططات السبب والنتيجة	تحليل النظم الديناميكي	Certified Systems Thinking Professional
التوجيه بالقيمة	تحليل القيمة، خرائط سلسلة القيمة	تحليل العائد المتوقع (ROI)	Value Management Professional

الشهادات / الأطر المهنية	التقنيات المستخدمة	الأدوات الداعمة	المهارة الأساسية
Certified Transformational Leader	القيادة الخادمة	تقييم 360 درجة، أدوات التحفيز	القيادة التحويلية
Certified Change Management Professional	إدارة المقاومة	نموذجADKAR ، خرائط أصحاب المصلحة	إدارة التغيير
Financial Analysis Certification	تحليل السيناريوهات	نماذج NPV و IRRوTCO	التحليل المالي
Data Analytics Professional	التحليل البصري	لوحات المؤشرات، أدواتBI	إدارة البيانات

يوضح هذا الإطار أن الشهادات المهنية، رغم أهميتها، لا تُعد غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لدعم تطوير المهارات. ويؤكد PMBOK® Guide – الإصدار الثامن على ضرورة دمج التعلم النظري بالتطبيق العملي لتحقيق الأثر الحقيقي

5.7.2نقد الاعتماد المفرط على الشهادات

تشير التجارب العملية إلى أن التركيز المفرط على الشهادات دون تطوير القدرات التطبيقية قد يؤدي إلى فجوة بين المعرفة والممارسة. ومن هنا، يصبح دور المؤسسة محوريًا في:

- توفير بيئات تعلم تطبيقية
- دعم التعلم المستمر

- تشجيع التفكير النقدي

5.8تطوير المهارات وبناء المسارات المهنية

5.8.1المسارات المهنية المقترحة

تشمل المسارات المهنية لمديري المشاريع والبرامج والمحافظ في عصر صناعة القيمة الخصائص التالية:

- مسار تدريجي قائم على النضج القيادي
- انتقال من التركيز التنفيذي إلى التوجيه الاستراتيجي
- تكامل بين الخبرة العملية والتأهيل الأكاديمي المستمر

في إطار التحول نحو نموذج صناعة القيمة، لم يعد التطور المهني في إدارة المشاريع مسارًا خطيًا يعتمد على التدرج الوظيفي فقط، بل أصبح مسار نضج قيادي يتطور فيه الفرد من التركيز على التنفيذ إلى التوجيه الاستراتيجي وصناعة القرار. ويؤكد – PMBOK® Guideالإصدار الثامن أن بناء المسارات المهنية الفعّالة يجب أن يستند إلى تطوير المهارات المتكاملة، لا إلى عدد سنوات الخبرة وحدها

المسار الأول: مسار مدير المشروع(Project Management Career Path)

يركز هذا المسار على بناء قاعدة قوية من المهارات التقنية، مع تطوير تدريجي للمهارات القيادية والاستراتيجية، بما يمكّن مدير المشروع من قيادة مبادرات تحقق قيمة ملموسة لأصحاب المصلحة.

- المرحلة التأسيسية:

التركيز على منهجيات إدارة المشاريع، وأدوات التخطيط والرقابة، وفهم مبادئ صناعة القيمة.

- المرحلة المتقدمة:

تعميق المهارات القيادية، وإدارة التغيير، والتوجيه بالقيمة.

- المرحلة التخصصية:

التخصص في قطاع أو نوع مشاريع معين، مع إتقان مهارات التحليل المتقدم.

المسار الثاني: مسار مدير البرنامج(Program Management Career Path)

يركز هذا المسار على إدارة مجموعة مترابطة من المشاريع بهدف تحقيق المنافع الاستراتيجية، ويتطلب انتقالًا واضحًا من التركيز التنفيذي إلى التكامل الاستراتيجي.

- المرحلة التأسيسية:

بناء فهم متقدم لإدارة البرامج، وإدارة المنافع، وتنسيق الاعتماديات.

- المرحلة المتقدمة:

تطوير مهارات الحوكمة، وإدارة المخاطر المتكاملة، والتواصل مع الإدارة العليا.

- المرحلة التخصصية:

التخصص في برامج تحويلية كبرى أو برامج متعددة القطاعات.

المسار الثالث: مسار مدير المحفظة(Portfolio Management Career Path)

يُعد هذا المسار الأعلى من حيث النضج القيادي، حيث يركز على توجيه الاستثمارات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعظم القيمة المؤسسية.

- المرحلة التأسيسية:

إتقان التحليل المالي، ومفاهيم الاستثمار، ومحاذاة الاستراتيجية.

- المرحلة المتقدمة:

تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي المتقدم، وإدارة المحافظ الديناميكية.

- المرحلة التخصصية:

التخصص في نوع معين من المحافظ (محافظ التحول الرقمي، البنية التحتية، الاستثمارات الحكومية).

جدول(5.4) :المسارات المهنية المقترحة في عصر صناعة القيمة

المسار المهني	المرحلة التأسيسية	المرحلة المتقدمة	المرحلة التخصصية
مدير المشروع	PMP + أدوات إدارة القيمة	قيادة التغيير + إدارة القيمة	تخصص قطاعي + تحليل متقدم
مدير البرنامج	PgMP + إدارة المنافع	حوكمة البرامج + مخاطر متكاملة	برامج تحويلية متخصصة
مدير المحفظة	PfMP + تحليل مالي متقدم	استراتيجية مؤسسية + استثمارات	محافظ متخصصة عالية التأثير

8.2.دور PMO و VMO في تطوير المهارات

يشير PMBOK® 8th إلى الدور المتنامي لمكاتب إدارة المشاريع والقيمة (PMO/VMO) في:

- بناء القدرات المؤسسية
- توحيد الممارسات
- دعم تحقيق القيمة على مستوى المؤسسة

9تحديات تطبيق المهارات القيادية الحديثة في السياق العربي

على الرغم من وضوح التحول العالمي نحو نموذج صناعة القيمة، إلا أن تطبيق المهارات القيادية والمهنية المرتبطة بهذا النموذج يواجه تحديات خاصة في السياق العربي، تتطلب فهمًا عميقًا للبيئة التنظيمية والثقافية والاقتصادية السائدة. ويؤكد PMBOK® Guide – الإصدار الثامن أن نجاح تطبيق أي إطار مهني لا يعتمد فقط على صلاحيته النظرية، بل على مدى مواءمته للسياق الذي يُطبق فيه

9.1.التحديات الثقافية والتنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من أكثر العوامل تأثيرًا في تبني المهارات الجديدة. ففي العديد من المؤسسات العربية، لا تزال الثقافة الإدارية تميل إلى:

- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار
- التركيز على الامتثال بدلًا من المبادرة
- ربط القيادة بالسلطة الوظيفية لا بالتأثير

تحد هذه السمات من قدرة القادة على ممارسة مهارات مثل القيادة التحويلية، والتفكير النظمي، والتوجيه بالقيمة. فصناعة القيمة تتطلب بيئة تسمح بالحوار، وتقبّل الخطأ المحسوب، وتشجع التعلم المستمر.

9.2.التحديات المرتبطة بالهياكل التنظيمية

تعاني العديد من المؤسسات من هياكل تنظيمية جامدة، تُصمم حول الوظائف لا حول القيمة. وينتج عن ذلك:

- ضعف التكامل بين الوحدات
- صعوبة إدارة الاعتماديات بين المشاريع
- تضارب الأولويات بين الإدارات

ويؤكد PMBOK® 8th أن الهياكل غير المرنة تعيق تحقيق القيمة، مهما بلغت كفاءة الأفراد، ما لم يُصاحب تطوير المهارات إصلاحٌ هيكلي يدعم التفكير المنظومي

9.3.فجوة التعليم والتأهيل المهني

رغم الانتشار الواسع للشهادات المهنية، لا تزال هناك فجوة واضحة بين:

- المعرفة النظرية
- التطبيق العملي
- السياق المحلي

وتتجلى هذه الفجوة في التركيز على اجتياز الاختبارات أكثر من بناء القدرات القيادية الحقيقية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى برامج تأهيلية متكاملة تدمج بين:

- التعلم التجريبي
- الحالات التطبيقية
- الإرشاد المهني(Mentorship)

9.4.مقاومة التغيير القيادي

يمثل التحول في المهارات تهديدًا ضمنيًا للنماذج القيادية التقليدية، ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى مقاومة التغيير، سواء كانت صريحة أو ضمنية. ويؤكد PMBOK® Guide – الإصدار الثامن أن إدارة هذه المقاومة تُعد جزءًا أساسيًا من مسؤوليات القادة في عصر القيمة

الخلاصة : المهارات كر افعة للتحول لا كقائمة متطلبات

يؤكد هذا الفصل أن التحول نحو نموذج إدارة قائم على صناعة القيمة، كما يطرحه PMBOK® Guide – الإصدار الثامن، لا يمكن تحقيقه من خلال تحديث المنهجيات أو تبني أدوات جديدة فحسب، بل يتطلب قبل ذلك تحولًا عميقًا في **الإنسان الذي يقود المشروع والبرنامج والمحفظة**.

لقد أظهر التحليل أن المهارات في عصر القيمة لم تعد تُفهم بوصفها كفاءات منفصلة، بل كمنظومة متكاملة تجمع بين:

- الفهم الاستراتيجي
- القيادة التحويلية

- الإلمام التقني
- الوعي الإنساني والتنظيمي

كما بيّن الفصل أن التدرج في الأدوار القيادية – من مدير المشروع إلى مدير البرنامج ثم مدير المحفظة – يصاحبه تحول نوعي في طبيعة المهارات المطلوبة، حيث يتناقص التركيز على التنفيذ المباشر، ويزداد التركيز على التوجيه الاستراتيجي وصناعة القرار الاستثماري.

وفي السياق العربي، تتضاعف أهمية هذا التحول، نظرًا للتحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تعيق تبني المهارات الحديثة. ومن هنا، فإن المؤسسات التي تنجح في بناء قدرات قيادية قائمة على القيمة، وتدمج تطوير المهارات ضمن استراتيجياتها المؤسسية، ستكون الأقدر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعظيم العائد من استثماراتها في المشاريع والبرامج والمحافظ.

ويخلص هذا الفصل إلى أن **المهارات ليست مجرد متطلبات مهنية، بل هي الر افعة الأساسية للتحول المؤسسي وصناعة القيمة المستدامة**، وأن تبني فلسفة PMI الحديثة يتطلب تغييرًا في العقليات قبل تغيير في الممارسات، وهو التحدي الحقيقي الذي سيحدد الفارق بين مؤسسات تكتفي بإدارة المشاريع، وأخرى تقود المستقبل من خلال القيمة.

في الفصل القادم، سننتقل من مستوى المحافظ إلى مستوى المؤسسة ككل، حيث سنستكشف نماذج النضج المؤسسي وكيف يمكن للمؤسسات تطوير قدراتها في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ بشكل منهجي.

الفصل السادس: نماذج النضج المؤسسي في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ

.1المقدمه: من الفوضى إلى التميز المؤسسي

في رحلة أي مؤسسة نحو التميز في إدارة مشاريعها وبرامجها ومحافظها، توجد لحظة حاسمة من الوعي :الإدراك بأن الفعالية الفردية لا تكفي، وأن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تبني أنظمة مؤسسية متكاملة .تخيل فريقين لكرة القدم: الأول يضم أفضل اللاعبين فردياً ولكن دون خطة أو تكتيك مشترك، والثاني فريق متكامل يلعب ضمن نظام محكم. النتيجة معروفة مسبقاً. هكذا هو حال المؤسسات: التميز المؤسسي يفوق التميز الفردي.

تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تمتلك ممارسات ناضجة في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ تحقق:

- 35%زيادة في معدل إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية
- 28%انخفاض في هدر الموارد
- 42%تحسن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- 50%زيادة في رضا العملاء عن نتائج المشاريع

في هذا الفصل، سنغوص في عالم نماذج النضج المؤسسي، تلك الأطر المنهجية التي تمكن المؤسسات من تشخيص واقعها، وتحديد مسار تطويرها، وقياس تقدمها بشكل موضوعي. سنركز على نموذج P3M3(مشاريع، برامج، محافظ) كإطار عالمي رائد، مع استعراض نماذج أخرى مثل CMMIو OPM3، مدعوماً بأمثلة عملية مفصلة من القطاعين الحكومي والخاص في العالم العربي والعالمي.

.2فلسفة النضج المؤسسي: لماذا وكيف؟

2.1تعريف النضج المؤسسي

التعريف" :النضج المؤسسي هو قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها وبرامجها ومحافظها بشكل منهجي ومتوقع وقابل للقياس، من خلال عمليات ومعايير وممارسات متكاملة ومستدامة".

الجوهر :الانتقال من الاعتماد على الأفراد المتميزين إلى بناء أنظمة مؤسسية متميزة.

2.2أهمية النضج المؤسسي

.1التنبؤية والاستقرار:

- الوضع غير الناضج :نتائج غير متوقعة، نجاح يعتمد على الأفراد
- الوضع الناضج :نتائج متوقعة وثابتة، نجاح مؤسسي

.2الكفاءة والفعالية:

- الوضع غير الناضج :هدر في الموارد، تكرار الأخطاء
- الوضع الناضج :استخدام أمثل للموارد، تعلم مؤسسي مستمر

.3القياس والمقارنة:

- الوضع غير الناضج :عدم القدرة على قياس الأداء بشكل موضوعي
- الوضع الناضج :مؤشرات أداء واضحة، مقارنات معيارية

.4التحسين المستمر:

- الوضع غير الناضج :ردود فعل عشوائية، تحسينات غير منهجية
- الوضع الناضج :تحسين منهجي ومستمر بناءً على البيانات

2.3تطور نماذج النضج

المرحلة 1: النماذج الأولى:(1980-1990)

- النموذج :نموذج نضج القدرة CMM للهندسة البرمجية
- التركيز :عمليات تطوير البرمجيات
- المساهمة :فكرة المستويات المتدرجة للنضج

المرحلة 2: النماذج المتخصصة:(1990-2000)

- النماذج CMMI :للتصنيع، P3M3لإدارة المشاريع
- التركيز :مجالات محددة
- المساهمة :نماذج شاملة لمجالات متخصصة

المرحلة 3: النماذج المتكاملة:(2000-2010)

- النماذج OPM3 منPMI
- التركيز :التكامل بين المشاريع والاستراتيجية
- المساهمة :ربط النضج بتحقيق الاستراتيجية

المرحلة 4: النماذج الذكية (2010-الآن):

- النماذج :نماذج تستخدم الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة
- التركيز :التنبؤ والتكيف
- المساهمة :نماذج ديناميكية قادرة على التكيف

.3نموذج :P3M3 الإطار العالمي لتقييم النضج

3.1نظرة عامة على نموذجP3M3

المطور :مكتب الحكم البريطاني (OGC) سابقاً، أكسلوس (Axelos) حالياً

التركيز :تقييم نضج المؤسسة في ثلاثة مجالات:

1. إدارة المحافظ(Portfolio Management)
2. إدارة البرامج(Program Management)
3. إدارة المشاريع(Project Management)

المستويات 5 :مستويات نضج متدرجة

المجالات 7 :مجالات عملية يتم تقييمها

3.2المستويات الخمسة للنضج فيP3M3

المستوى 1: الوعي:(Awareness)

- الوصف :عمليات غير معيارية، تنفيذ يعتمد على الجهود الفردية
- الخصائص:
  - لا توجد عمليات معيارية
  - النجاح يعتمد على أفراد متميزين
  - عدم وجود توثيق للممارسات
- مثال :مشاريع تدار بشكل فردي، دون توحيد في الأساليب

المستوى 2: القابلية للتكرار:(Repeatable)

- الوصف :ممارسات متكررة ولكن غير موحدة
- الخصائص:
  - ممارسات يمكن تكرارها بناءً على تجارب سابقة
  - بعض الوثائق ولكن غير مكتملة
  - اعتماد على الخبرات الفردية
- مثال :وجود قوالب لتقارير المشاريع، لكن كل مدير يستخدمها بشكل مختلف

المستوى 3: المحدد:(Defined)

- الوصف :عمليات موثقة ومعيارية داخل المؤسسة

- الخصائص:
  - عمليات موحدة ومعتمدة في جميع أنحاء المؤسسة
  - توثيق كامل للممارسات
  - إطار عمل واضح للإدارة
- مثال :وجود دليل إجراءات موحد لإدارة المشاريع في جميع الإدارات

المستوى 4: المدار:(Managed)

- الوصف :قياس ومراقبة الأداء
- الخصائص:
  - مقاييس أداء واضحة
  - مراقبة وتحكم منهجية
  - قرارات تعتمد على البيانات
- مثال :نظام لقياس أداء المشاريع، مؤشرات أداء رئيسية، مراجعات منتظمة

المستوى 5: المُحسّن:(Optimized)

- الوصف :تحسين مستمر للعمليات والابتكار
- الخصائص:
  - تحسين مستمر للعمليات
  - الابتكار وتطوير الممارسات
  - التعلم المؤسسي المستمر

- مثال :برنامج للتحسين المستمر، استحداث ممارسات مبتكرة، مشاركة الدروس المستفادة

3.3المجالات السبعة فيP3M3

المجال 1: الرقابة الإدارية:(Management Control)

- التركيز :القدرة على التخطيط والمراقبة والتحكم في المشاريع والبرامج
- المؤشرات :وجود خطط مشاريع، تقارير متابعة، اجتماعات مراجعة

المجال 2: إدارة المنافع:(Benefits Management)

- التركيز :ضمان تحقيق الفوائد المتوقعة وقياسها بفعالية
- المؤشرات :خطط تحقيق المنافع، قياس المنافع، مراجعات المنافع

المجال 3: إدارة الشؤون المالية:(Financial Management)

- التركيز :مراقبة الميزانيات وضبط التكاليف وضمان توافقها مع الأهداف
- المؤشرات :ميزانيات مفصلة، تقارير مالية، تحليل التكاليف

المجال 4: إدارة المخاطر:(Risk Management)

- التركيز :تحليل وتقييم المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة للحد منها
- المؤشرات :سجلات المخاطر، خطط الاستجابة، مراجعات المخاطر

المجال 5: حوكمة المنظمة:(Organization Governance)

- التركيز :وضع سياسات وإجراءات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- المؤشرات :هياكل حوكمة، سياسات وإجراءات، أدوار ومسؤوليات

المجال 6: إدارة الموارد:(Resources Management)

- التركيز :تخصيص الموارد البشرية والمالية بكفاءة

- المؤشرات :خطط الموارد، توزيع الموارد، إدارة القدرات

المجال 7: إدارة تفاعل أصحاب المصلحة:(Stakeholders Engagement)

- التركيز :إشراك أصحاب المصلحة وضمان توافق اهتمامهم مع الأهداف
- المؤشرات :سجلات أصحاب المصلحة، خطط الاتصال، استراتيجيات المشاركة

.4منهجية التقييم والتحسين

4.1عملية التقييم باستخدامP3M3

المرحلة 1: التخطيط والإعداد:

- النشاط :تحديد نطاق التقييم، تشكيل فريق التقييم، إعداد الخطة
- المخرجات :خطة التقييم، فريق التقييم، قائمة المشاركين
- المدة 2-1 :أسابيع

المرحلة 2: جمع البيانات:

- النشاط :مراجعة الوثائق، مقابلات مع الموظفين، استبيانات
- المخرجات :بيانات أولية، ملاحظات، وثائق مراجعة
- المدة 3-2 :أسابيع

المرحلة 3: التحليل والتقييم:

- النشاط :تحليل البيانات، تقييم مستوى النضج، إعداد التقرير
- المخرجات :تقرير التقييم، مستوى النضج لكل مجال، نقاط القوة والضعف
- المدة 2-1 :أسابيع

المرحلة 4: التقرير والتوصيات:

- النشاط :عرض النتائج، مناقشة التوصيات، إعداد خطة التحسين
- المخرجات :تقرير نهائي، خطة تحسين، توصيات
- المدة 1 :أسبوع

4.2أدوات التقييم

استبيانات التقييم:

- الهدف :جمع آراء الموظفين حول الممارسات الحالية
- المزايا :جمع بيانات من عدد كبير، سرعة التنفيذ
- القيود :قد لا تعكس الممارسات الفعلية بدقة

مقابلات فردية وجماعية:

- الهدف :فهم أعمق للممارسات والتحديات
- المزايا :معلومات غنية ونوعية، فهم السياق
- القيود :تستغرق وقتاً طويلاً، قد تكون ذاتية

مراجعة الوثائق:

- الهدف :التحقق من وجود وتنفيذ العمليات الموثقة
- المزايا :موضوعية، تحقق من التوثيق الفعلي
- القيود :لا تعكس بالضرورة التنفيذ الفعلي

ملاحظة الممارسات:

- الهدف :مراقبة التنفيذ الفعلي للعمليات
- المزايا :رؤية واقعية للممارسات

- القيود :قد تؤثر على السلوك أثناء الملاحظة

4.3تطوير خطة التحسين

عناصر خطة التحسين:

1. الأهداف :ما الذي تريد تحقيقه من التحسين
2. الإجراءات :الخطوات المحددة للتحسين
3. المسؤوليات :من سيقوم بتنفيذ كل إجراء
4. الموارد :ما هي الموارد المطلوبة (ميزانية، وقت، أشخاص)
5. الجدول الزمني :متى سيتم تنفيذ كل إجراء
6. مؤشرات النجاح :كيف سيتم قياس نجاح التحسين
7. آليات المتابعة :كيف سيتم متابعة التقدم

مبادئ خطة التحسين الناجحة:

- واقعية :أهداف قابلة للتحقيق في الإطار الزمني والميزانية
- محددة :إجراءات واضحة ومحددة
- مرتبطة بالأولويات :تركز على المجالات الأكثر تأثيراً
- مشاركة :إشراك الموظفين في التخطيط والتنفيذ
- مرنة :قابلة للتعديل مع تطور الظروف

.5دراسة حالة: تطبيق نموذج P3M3 في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية

5.1الخلفية والتحديات

الوزارة :وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية(MCIT)

السياق :مع رؤية السعودية 2030 والتحول الرقمي السريع، تضاعفت مشاريع وبرامج الوزارة بشكل كبير

التحديات التي دفعت للتقييم:

1. تفاوت في ممارسات إدارة المشاريع :بين الإدارات المختلفة
2. تجاوزات في الميزانيات والجداول الزمنية :في العديد من المشاريع
3. صعوبة في قياس الأثر :على الرغم من الاستثمارات الكبيرة
4. تحديات في التنسيق :بين المشاريع والبرامج المختلفة

الأهداف من تطبيق:P3M3

1. فهم مستوى النضج الحالي في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ
2. تطوير خطة منهجية للتحسين
3. تحسين معدل نجاح المشاريع
4. زيادة الكفاءة في استخدام الموارد

5.2عملية التقييم التفصيلية

المرحلة 1: التخطيط والإعداد (أسبوعان):

- نطاق التقييم :جميع الإدارات والمشاريع في الوزارة
- فريق التقي 8 خبراء (4 من داخل الوزارة، 4 مستشارين خارجيين)
- خطة التقييم 8 أسابيع، 40 مقابلة، 200 استبيان، مراجعة 100 وثيقة

المرحلة 2: جمع البيانات (3 أسابيع):

- المقابلات40 مقابلة مع مديري المشاريع، مديري البرامج، القيادات
- الاستبيانات 200 استبيان وزع على موظفي المشاريع
- مراجعة الوثائق 100 وثيقة (خطط مشاريع، تقارير، سياسات)
- الملاحظات :حضور 10 اجتماعات لمشاريع مختلفة

المرحلة 3: التحليل والتقييم (أسبوعان):

- تحليل البيانات :استخدام أدوات تحليلية متقدمة
- تقييم المستويات :لكل مجال من المجالات السبعة
- تحليل الفجوات :بين الممارسات الحالية وأفضل الممارسات

المرحلة 4: التقرير والتوصيات (أسبوع):

- تقرير مفصل 100 :صفحة تضم النتائج والتوصيات
- ورش عمل 3 :ورش عمل لعرض النتائج ومناقشة التوصيات
- خطة تحسين :خطة تفصيلية لمدة 3 سنوات

5.3نتائج التقييم

المستوى العام للنض 2.4 :بين القابلية للتكرار والمحدد

تفصيل النتائج حسب المجالات:

الجدول (5-1): نتائج تقييم النضج في وزارة الاتصالات السعودية

نقاط الضعف	نقاط القوة	المستوى	المجال
عدم وجود نظام موحد، تباين في الجودة	وجود خطط مشاريع، اجتماعات متابعة	2.8	الرقابة الإدارية
ضعف في قياس المنافع، عدم وجود خطط للمنافع	تركيز على تسليم المخرجات	1.9	إدارة المنافع
تجاوزات متكررة، ضعف في التحكم	ميزانيات مفصلة، تقارير مالية	2.5	إدارة الشؤون المالية
عدم وجود نظام موحد، ضعف في خطط الاستجابة	تحديد للمخاطر في بعض المشاريع	2.2	إدارة المخاطر
ضعف في سياسات وإجراءات إدارة المشاريع	هياكل إدارية واضحة	2.7	حوكمة المنظمة
نزاعات على الموارد، عدم وجود إدارة مركزية	تخصيص الموارد للمشاريع	2.3	إدارة الموارد
عدم وجود استراتيجيات ممنهجة	اتصال مع أصحاب المصلحة	2.6	إدارة أصحاب المصلحة

التحليل النوعي للنتائج:

نقاط القوة الرئيسية:

1. التزام القيادة :دعم واضح من القيادة لتحسين ممارسات إدارة المشاريع
2. الكفاءات الفردية :وجود مديري مشاريع متميزين فردياً
3. البنية التحتية :توفر الأدوات والتقنيات الأساسية

نقاط الضعف الرئيسية:

1. عدم التوحيد :تباين كبير في الممارسات بين الإدارات
2. التركيز على المخرجات :إهمال إدارة المنافع والنتائج
3. ضعف التعلم المؤسسي :تكرار الأخطاء، عدم مشاركة الدروس المستفادة

5.4خطة التحسين المطورة

الإطار الزمني 3 سنوات(2024-2026)

الميزانية 50مليون ريال سعودي

المكونات الرئيسية:

المكون 1: تطوير إطار عمل موحد (السنة الأولى):

- النشاط :تطوير دليل إجراءات موحد لإدارة المشاريع والبرامج
- المسؤول :مكتب إدارة المشاريع(PMO)
- الميزانية 10 :ملايين ريال
- المؤشرات :اعتماد الدليل، تدريب 100% من مديري المشاريع

المكون 2: تأسيس نظام إدارة المنافع (السنة الأولى والثانية):

- النشاط :تطوير منهجية لإدارة المنافع، تدريب المديرين

- المسؤول :إدارة التخطيط الاستراتيجي
- الميزانية 8 :ملايين ريال
- المؤشرات :وجود خطط منافع لجميع المشاريع الجديدة، قياس المنافع المتحققة

المكون 3: تطوير نظام متكامل للمخاطر (السنة الأولى):

- النشاط :تطوير نظام إلكتروني لإدارة المخاطر
- المسؤول :إدارة المخاطر
- الميزانية 5 :ملايين ريال
- المؤشرات :توحيد سجلات المخاطر، تقارير مخاطر منتظمة

المكون 4: بناء قدرات الموظفين (طوال المدة):

- النشاط :برنامج تدريبي شامل لمديري المشاريع والبرامج
- المسؤول :إدارة التدريب والتطوير
- الميزانية 15 :مليون ريال
- المؤشرات :شهادات مهنية لـ 80% من مديري المشاريع

المكون 5: تطوير أدوات وإجراءات التقييم (السنة الثانية والثالثة):

- النشاط :تطوير أدوات تقييم أداء المشاريع، إجراءات المراجعة
- المسؤول :مكتب إدارة المشاريع(PMO)
- الميزانية 7 :ملايين ريال
- المؤشرات :تقييمات منتظمة لأداء المشاريع، تقارير أداء

المكون 6: تعزيز التعلم المؤسسي (طوال المدة):

- النشاط :إنشاء نظام لإدارة المعرفة، مشاركة الدروس المستفادة
- المسؤول :إدارة المعرفة والابتكار
- الميزانية 5 :ملايين ريال
- المؤشرات :قاعدة معرفية، عدد الدروس المستفادة المسجلة

5.5التحديات في التنفيذ وآليات معالجتها

التحدي 1: مقاومة التغيير:

- الواقع :تمسك بعض المديرين بالأساليب القديمة
- الحل :إشراكهم في عملية التطوير، تقديم التدريب والدعم

التحدي 2: ندرة الكفاءات:

- الواقع :قلة مديري المشاريع المؤهلين تأهيلاً عالياً
- الحل :برنامج سريع للتأهيل، استقطاب كفاءات خارجية

التحدي 3: التكامل مع الأنظمة القائمة:

- الواقع :صعوبة التكامل مع الأنظمة المالية والإدارية الحالية
- الحل :تطوير واجهات برمجية، تدريجية التطبيق

التحدي 4: قياس التقدم:

- الواقع :صعوبة قياس تحسن النضج بشكل كمي
- الحل :تطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس، تقييمات دورية

5.6النتائج المتوقعة والتأثير

المؤشرات الكمية المتوقعة (بعد 3 سنوات):

- معدل نجاح المشاريع :زيادة من 65% إلى 85%
- تجاوزات الميزانية :انخفاض من 25% إلى 10%
- تجاوزات الجدول الزمني :انخفاض من 30% إلى 15%
- رضا أصحاب المصلحة :زيادة من 70% إلى 90%

المؤشرات النوعية المتوقعة:

- الثقافة المؤسسية :تحول من ثقافة التسليم إلى ثقافة تحقيق القيمة
- التعلم المؤسسي :نظام فعال لمشاركة المعرفة والدروس المستفادة
- المرونة :قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات
- الابتكار :بيئة تشجع الابتكار في إدارة المشاريع

الأثر على رؤية 2030:

- التحول الرقمي :تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي
- الكفاءة :تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع التقنية
- الشفافية :زيادة الشفافية في إدارة المشاريع الحكومية
- الجودة :تحسين جودة مخرجات المشاريع التقنية

5.7الدروس المستفادة

1. أهمية الالتزام من القيادة :بدون دعم القيادة، تبقى خطط التحسين حبراً على ورق
2. الشمولية في التقييم :التقييم الناجح يجب أن يشمل جميع المستويات والإدارات

3. الواقعية في التخطيط :خطط التحسين الطموحة ولكن غير الواقعية محكوم عليها بالفشل
4. المشاركة في التطوير :إشراك الموظفين في تطوير الحلول يزيد من قبولها وتنفيذها
5. المرونة في التنفيذ :القدرة على التكيف مع التحديات غير المتوقعة
6. الاستمرارية :النضج المؤسسي رحلة مستمرة وليست وجهة نهائية

.6دراسة حالة: تطبيق نموذج OPM3 في شركة "الاتصالات السعودية(STC) "

6.1الخلفية والاستراتيجية

الشركة :الاتصالات السعودية - (STC) أكبر شركة اتصالات في الشرق الأوسط

السياق :في خضم تحول رقمي سريع ومنافسة متزايدة في سوق الاتصالات

الاستراتيجية :التحول من مشغل اتصالات تقليدي إلى شركة رقمية متكاملة

التحديات التي دفعت للتقييم:

1. تعدد وتنوع المشاريع :مئات المشاريع في مختلف المجالات
2. صعوبة المواءمة :بين المشاريع والاستراتيجية
3. تحديات في إدارة المحافظ :صعوبة ترتيب أولويات المشاريع
4. الحاجة للتحسين المستمر :في كفاءة وفعالية المشاريع

اختيار نموذج OPM3 لتركيزه على التكامل بين إدارة المشاريع والاستراتيجية التنظيمية

6.2نموذج OPM3 نظرة عامة

المطور :معهد إدارة المشاريع(PMI)

التركيز :التكامل بين إدارة المشاريع والاستراتيجية التنظيمية

المكونات:

1. المعرفة :فهم أفضل الممارسات
2. التقييم :قياس مستوى النضج الحالي
3. التحسين :تطوير خطط للتحسين

مستويات النضج 4 :مستويات (قياسي، مقاس، متحكم، متطابق)

مجالات التركيز 3 :مجالات (المشاريع، البرامج، المحافظ)

6.3عملية التقييم التفصيلية

المرحلة 1: التخطيط (4 أسابيع):

- نطاق التقييم :جميع وحدات الأعمال والوظائف المساندة
- فريق التقييم 10خبراء 5 منSTC ، 5 منPMI
- المنهجية :مزيج من التقييم الذاتي والتقييم الخارجي

المرحلة 2: التقييم (6 أسابيع):

- التقييم الذاتي 500 :مدير ومشارك في المشاريع
- المقابلات 50 :مقابلة مع القيادات ومديري المشاريع
- ورش العمل 10 :ورش عمل لمجموعات مختلفة
- مراجعة الوثائق 150 :وثيقة استراتيجية وتشغيلية

المرحلة 3: التحليل (3 أسابيع):

- تحليل البيانات :استخدام أدوات متقدمة لتحليل البيانات الكمية والنوعية
- مقارنة مع المعايير :مقارنة الممارسات الحالية بأفضل الممارسات فيOPM3

- تحديد الفجوات :بين الوضع الحالي والمستوى المطلوب

المرحلة 4: التقرير (أسبوعان):

- تقرير مفصل 150 :صفحة مع النتائج والتوصيات
- عروض تقديمية :للقيادة العليا والإدارة المتوسطة
- خطة تحسين :إطار زمني 18 شهراً

6.4نتائج التقييم

المستوى العام للنضج 2.8 :مقاس

تفصيل النتائج حسب المجالات:

الجدول (5-2): نتائج تقييم OPM3 في شركةSTC

نقاط الضعف	نقاط القوة	المستوى	المجال
عدم التوحيد، اعتماد على الأفراد	كفاءات فنية عالية، أدوات متقدمة	3.2	إدارة المشاريع
عدم اكتمال النماذج، ضعف التكامل	فهم لأهمية البرامج، بعض النماذج	2.5	إدارة البرامج
ضعف المواءمة مع الاستراتيجية، عدم وجود أولويات واضحة	وجود مكتب إدارة المحافظ، عمليات أولية	2.7	إدارة المحافظ

نقاط الضعف	نقاط القوة	المستوى	المجال
عدم وجود عمليات منهجية للتكامل	فهم للاستراتيجية، بعض الروابط	2.5	التكامل الاستراتيجي
ثقافة تحتاج للتطوير، مهارات تحتاج للتحسين	موارد جيدة، هيكل تنظيمي	2.9	القدرات التنظيمية

تحليل النتائج:

الملاحظات الرئيسية:

1. قوة في التنفيذ :كفاءات تقنية عالية في تنفيذ المشاريع
2. ضعف في التخطيط :عدم وجود عمليات منهجية للتخطيط الاستراتيجي للمشاريع
3. تفاوت بين الوحدات :تباين كبير في الممارسات بين وحدات الأعمال المختلفة
4. فرصة للتحسين :إمكانية كبيرة للتحسين في التكامل الاستراتيجي

6.5خطة التحسين المطورة

الإطار الزمني 18 :شهراً

الميزانية 30 :مليون ريال سعودي

المشاريع الرئيسية للتحسين:

المشروع 1: توحيد عمليات إدارة المشاريع (6 أشهر):

- النشاط :تطوير وتنفيذ إطار عمل موحد لإدارة المشاريع
- المسؤول :مكتب إدارة المشاريع المؤسسي(EPMO)

- المؤشرات :اعتماد الإطار في جميع الوحدات، تدريب 100% من المديرين

المشروع 2: تعزيز إدارة المحافظ (9 أشهر):

- النشاط :تطوير نظام متكامل لإدارة المحافظ وربطها بالاستراتيجية
- المسؤول :مكتب إدارة المحافظ(PfMO)
- المؤشرات :وجود أولويات واضحة، تحسن في المواءمة الاستراتيجية

المشروع 3: بناء نظام إدارة المعرفة (12 شهراً):

- النشاط :تطوير نظام لإدارة المعرفة والدروس المستفادة
- المسؤول :إدارة المعرفة والابتكار
- المؤشرات :قاعدة معرفية نشطة، مشاركة الدروس المستفادة

المشروع 4: تطوير القدرات البشرية (18 شهراً):

- النشاط :برنامج شامل لتطوير مهارات إدارة المشاريع
- المسؤول :إدارة الموارد البشرية
- المؤشرات :شهادات مهنية، تحسن في مهارات المديرين

المشروع 5: تحسين التكامل الاستراتيجي (12 شهراً):

- النشاط :تطوير عمليات لربط المشاريع بالاستراتيجية
- المسؤول :التخطيط الاستراتيجي
- المؤشرات :تحسن في مؤشرات المواءمة، قرارات استثمارية أفضل

6.6آلية التنفيذ والمتابعة

هيكل الحوكمة:

- اللجنة العليا :برئاسة الرئيس التنفيذي، مراجعات ربع سنوية
- فريق التنفيذ :فريق متخصص من جميع الوحدات، اجتماعات أسبوعية
- فرق المشاريع :فرق تنفيذية لكل مشروع تحسين

نظام المتابعة:

- مؤشرات أداء رئيسية 15 :مؤشراً رئيسياً لقياس التقدم
- تقارير دورية :تقارير شهرية وربع سنوية
- مراجعات مستقلة :مراجعات خارجية كل 6 أشهر

آليات التحفيز:

- حوافز للمديرين :مرتبطة بتحقيق أهداف التحسين
- اعتراف وتقدير :للمساهمين البارزين في التحسين
- مشاركة النجاحات :نشر النجاحات وأفضل الممارسات

6.7النتائج المتحققة (بعد 18 شهراً)

المؤشرات الكمية:

- تحسن النضج العام :من 2.8 إلى 3.5
- تحسن معدل نجاح المشاريع :من 70% إلى 85%
- تقليل تجاوزات الميزانية :من 20% إلى 12%
- زيادة المواءمة الاستراتيجية :من 60% إلى 80%

- تحسن رضا العملاء الداخليين :من 75% إلى 88%

المؤشرات النوعية:

- الثقافة المؤسسية :تحول نحو ثقافة التحسين المستمر
- التعلم المؤسسي :نظام فعال لمشاركة المعرفة
- التكامل :تحسن كبير في تكامل العمليات بين الوحدات
- الابتكار :زيادة في الابتكار في ممارسات إدارة المشاريع

الأثر على الأعمال:

- الكفاءة التشغيلية :تحسن في كفاءة تنفيذ المشاريع
- العائد على الاستثمار :تحسن في عوائد مشاريع التقنية
- الميزة التنافسية :تعزيز الميزة التنافسية من خلال إدارة مشاريع أفضل
- التحول الرقمي :تسريع وتيرة التحول الرقمي

6.8الدروس المستفادة

1. أهمية التكامل :النجاح في تحسين النضج المؤسسي يتطلب تكاملاً بين جميع الوحدات والوظائف
2. دور القيادة :القيادة الفعالة والملتزمة هي محرك أساسي للتحسين
3. الاستمرارية :التحسين المؤسسي عملية مستمرة وليست مشروعاً لمرة واحدة
4. التكيف :القدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات في الطريق
5. القياس :ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تحسينه
6. المشاركة :إشراك جميع المستويات في عملية التحسين يضمن القبول والالتزام

7.مقارنة بين نماذج النضج الرئيسية

7.1مقارنة بينP3M3 ، OPM3، CMMI

الجدول (5-3): مقارنة بين نماذج النضج الرئيسية

البعد	P3M3	OPM3	CMMI
المطور	أكسلوس(Axelos)	PMI	معهد الهندسة البرمجية (SEI)
التركيز	المشاريع، البرامج، المحافظ	التكامل بين المشاريع والاستراتيجية	الهندسة والعمليات
المستويات	5مستويات	4مستويات	5مستويات
المجالات	7مجالات	متعدد الأبعاد	22مجال عملية
المنهجية	تقييم شامل	تقييم ذاتي وخارجي	تقييم منهجي
الشهادات	شهادة تقييم	شهادة تقييم	شهادة المؤسسة
التكلفة	متوسطة إلى عالية	عالية	عالية جداً
الوقت	2-3أشهر	3-4أشهر	6-12شهراً

CMMI	OPM3	P3M3	البعد
المؤسسات التقنية والهندسية	المؤسسات التي تركز على الاستراتيجية	المؤسسات الكبيرة	الملاءمة

7.2معايير الاختيار بين النماذج

معيار 1: الهدف من التقييم:

- إذا كان الهدف :فهم مستوى النضج في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظP3M3 ←
- إذا كان الهدف :تحسين التكامل بين المشاريع والاستراتيجيةOPM3 ←
- إذا كان الهدف :تحسين العمليات الهندسية والتقنيةCMMI ←

معيار 2: حجم المؤسسة وتعقيدها:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :نماذج مبسطة أو مخصصة
- المؤسسات الكبيرة والمعقدة: P3M3 أوOPM3
- المؤسسات التقنية المتخصصة: CMMI

معيار 3: الموارد المتاحة:

- موارد محدودة :نماذج مبسطة أو التقييم الذاتي
- موارد متوسطة P3M3 :مع مستشار خارجي
- موارد وفيرة: OPM3 أو CMMI كاملة

معيار 4: الثقافة المؤسسية:

- ثقافة عملية : P3M3أوCMMI

- ثقافة استراتيجية : OPM3
- ثقافة مرنة :نماذج Agile للنضج

7.3اتجاهات حديثة في نماذج النضج

النماذج المرنة:(Agile)

- التركيز :النضج في منهجيات Agile وإدارة المشاريع الرشيقة
- المميزات :مرونة، تكيف، سرعة
- التحديات :قد لا تناسب جميع أنواع المؤسسات

النماذج الذكية:

- التركيز :استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في التقييم
- المميزات :دقة، تنبؤ، كفاءة
- التحديات :تكلفة، حاجة لبيانات عالية الجودة

النماذج المخصصة:

- التركيز :تطوير نماذج نضج مخصصة للقطاعات أو المؤسسات
- المميزات :ملاءمة عالية، تركيز على الأولويات
- التحديات :صعوبة المقارنة مع مؤسسات أخرى

النماذج المتكاملة:

- التركيز :تكامل نماذج النضج مع أنظمة إدارة أخرى
- المميزات :نظرة شاملة، تكامل العمليات
- التحديات :تعقيد، حاجة لخبرات متعددة

8.دراسات حالة عالمية

8.1دراسة حالة: تطبيق CMMI في شركة بوينج(Boeing)

الشركة :بوينج - شركة طيران وفضاء أمريكية متعددة الجنسيات

السياق :مشاريع معقدة وضخمة ذات متطلبات أمان عالية جداً

التحدي :تحسين موثوقية وجودة الأنظمة البرمجية في الطائرات

نموذج النضج: CMMI مستوى 5

النتائج:

- تحسن الجودة :انخفاض في العيوب البرمجية بنسبة 75%
- تحسن الإنتاجية :زيادة في إنتاجية المطورين بنسبة 35%
- تحسن التوقيت :زيادة في المشاريع المنجزة في الوقت المحدد بنسبة 40%
- الأثر :تحسن كبير في موثوقية أنظمة الطائرات، تقليل الحوادث

الدروس المستفادة:

- أهمية النماذج الناضجة في الصناعات عالية المخاطر
- الاستثمار في النضج المؤسسي يحقق عوائد كبيرة على المدى الطويل
- التطبيق الناجح يتطلب التزاماً من جميع مستويات المؤسسة

8.2دراسة حالة: تطبيق نموذج نضج Agile في شركة سبوتيفاي(Spotify)

الشركة :سبوتيفاي - منصة بث الموسيقى السويدية

السياق :بيئة سريعة التغير، حاجة للابتكار المستمر

التحدي :تحسين كفاءة وفعالية فرق التطوير الرشيقة

نموذج النضج :نموذج نضج Agile مخصص

النتائج:

- تحسن السرعة :تقليل وقت إطلاق الميزات الجديدة من أسابيع إلى أيام
- تحسن الجودة :انخفاض في الأخطاء بعد الإطلاق بنسبة 60%
- تحسن الابتكار :زيادة في عدد الأفكار المبتكرة المطبقة
- تحسن رضا الموظفين :زيادة في مشاركة ورضا المطورين

الدروس المستفادة:

- أهمية ملاءمة نموذج النضج مع ثقافة وطبيعة المؤسسة
- النماذج المرنة يمكن أن تكون فعالة في بيئات الابتكار السريع
- التركيز على القيمة وليس فقط العمليات

8.3دراسة حالة: تطبيق P3M3 في حكومة المملكة المتحدة

المؤسسة :مكتب الحكومة البريطانية(UK Government)

السياق :إدارة آلاف المشاريع الحكومية بميزانيات ضخمة

التحدي :تحسين كفاءة وفعالية المشاريع الحكومية

نموذج النضج P3M3 :على مستوى الحكومة

النتائج:

- تحسن الكفاءة :توفير 2 مليار جنيه إسترليني سنوياً
- تحسن الفعالية :زيادة في المشاريع المحققة لأهدافها بنسبة 30%

- تحسن الشفافية :تقارير أداء موحدة وواضحة
- الأثر :تحسن في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين

الدروس المستفادة:

- إمكانية تطبيق نماذج النضج على مستوى الحكومة بأكملها
- أهمية التوحيد في الممارسات بين الدوائر الحكومية المختلفة
- الاستثمار في النضج المؤسسي يحقق توفيرات مالية كبيرة

.9توجهات مستقبلية في النضج المؤسسي

9.1التوجهات التكنولوجية

الذكاء الاصطناعي في التقييم:

- التطبيقات :تحليل تلقائي للبيانات، تنبؤ بمستوى النضج
- المزايا :سرعة، دقة، كفاءة
- التحديات :جودة البيانات، تفسير النتائج

البلوك تشين في الشفافية:

- التطبيقات :سجلات غير قابلة للتغيير للتقييمات
- المزايا :شفافية، موثوقية، أمان
- التحديات :قبول تنظيمي، تكامل مع الأنظمة القائمة

الواقع المعزز في التدريب:

- التطبيقات :بيئات محاكاة للتدريب على الممارسات
- المزايا :فعالية في التدريب، تجارب واقعية

- التحديات :تكلفة، حاجة لأجهزة متخصصة

9.2التوجهات التنظيمية

النماذج الهجينة:

- التوجه :مزيج من النماذج المختلفة حسب الاحتياج
- المزايا :مرونة، ملاءمة عالية
- التحديات :تعقيد، صعوبة المقارنة

النماذج المستمرة:

- التوجه :تقييم وتحسين مستمر بدلاً من دوري
- المزايا :استجابة سريعة، تحسين مستمر
- التحديات :استنزاف الموارد، إرهاق الموظفين

النماذج التشاركية:

- التوجه :مشاركة الممارسات والخبرات بين المؤسسات
- المزايا :تعلم من الآخرين، سرعة في التحسين
- التحديات :سرية المعلومات، منافسة

9.3التوجهات في العالم العربي

التعريب والتكييف:

- التوجه :تطوير نماذج نضج تناسب السياق العربي
- المبادرات :شهادات عربية، أدلة ممارسة عربية
- التحديات :موارد محدودة، خبرات قليلة

التركيز على القطاعات الاستراتيجية:

- التوجه :نماذج نضج مخصصة للقطاعات الحيوية
- القطاعات :النفط والغاز، السياحة، التقنية
- التحديات :خصوصية القطاعات، حاجة لخبرات متخصصة

الشراكات الدولية:

- التوجه :شراكات مع مؤسسات عالمية لنقل الخبرة
- المبادرات :برامج تدريب مشتركة، شهادات معترف بها عالمياً
- التحديات :تكاليف عالية، حاجة للتكييف

.10الخاتمة: رحلة مستمرة نحو التميز المؤسسي

لقد استعرضنا في هذا الفصل تحليلاً شاملاً لنماذج النضج المؤسسي في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ، من المبادئ الأساسية إلى التطبيقات العملية، مدعوماً بدراسات حالة مفصلة من العالم العربي والعالمي. نخلص إلى عدة استنتاجات جوهرية:

1. النضج المؤسسي ليس رفاهية بل ضرورة :في عالم يتسم بالتعقيد والمنافسة، لم يعد من الممكن للمؤسسات الاعتماد على المواهب الفردية فقط.
2. لا يوجد نموذج واحد يناسب الجميع :اختيار نموذج النضج المناسب يعتمد على احتياجات المؤسسة وطبيعتها ومواردها.
3. التقييم هو بداية الرحلة وليس نهايتها :النجاح الحقيقي ليس في التقييم نفسه بل في التحسين المستمر الذي يليه.
4. الالتزام من القيادة حاسم :بدون دعم والتزام القيادة، تبقى جهود النضج المؤسسي محدودة التأثير.
5. الاستمرارية هي المفتاح :النضج المؤسسي رحلة مستمرة وليست مشروعاً لمرة واحدة.
6. التكامل مع الاستراتيجية :النماذج الأكثر فعالية هي تلك التي تربط بين النضج في إدارة المشاريع والاستراتيجية التنظيمية.
7. التعلم من الآخرين :دراسة تجارب المؤسسات الأخرى يمكن أن يسرع عملية التحسين ويقلل من الأخطاء.

في الفصل القادم، سننتقل من مستوى المؤسسة إلى مستوى الممارسة العملية، حيث سنستكشف التحول من مكتب إدارة المشاريع التقليدي إلى مكتب إدارة المحافظ والمكتب القائم على القيمة.

الفصل السابع: من مكتب إدارة المشاريع إلى مكتب إدارة المحافظ والقيمة: التحول الاستراتيجي في المنظمات

.1المقدمه : التطور الاستراتيجي لمكاتب الإدارة التنظيمية

في المشهد التنظيمي المعاصر، تشهد مكاتب إدارة المشاريع تحولاً جوهرياً من كيانات إدارية تكتيكية إلى مراكز استراتيجية لخلق القيمة. هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية أو الهيكل، بل هو انعكاس لتطور أعمق في كيفية تصور المؤسسات لقيمة مبادراتها وإدارتها.

لنتخيل ثلاث مراحل من التطور:

1. مرحلة التكتيك :مكتب يدير المهام والجداول الزمنية
2. مرحلة التشغيل :مكتب ينسق المشاريع ويوحد الممارسات
3. مرحلة الاستراتيجية :مكتب يُحاذي الاستثمارات مع الأهداف ويقيس القيمة المتحققة

تشير دراسة لشركة غارتنر (Gartner) إلى أن المؤسسات التي تحولت من مكاتب إدارة مشاريع تقليدية إلى مكاتب إدارة محافظ حققت:

- %38زيادة في معدلات نجاح المشاريع
- %45تحسن في محاذاة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية
- %32تقليل في الهدر المالي للمشاريع
- %28تحسن في صنع القرار الاستثماري

في هذا الفصل، سنستكشف هذا التحول الاستراتيجي من جذوره الفلسفية إلى تطبيقاته العملية، مع تركيز خاص على السياق العربي والعالمي، من خلال دراسات حالة مفصلة وشاملة.

.2التطور التاريخي لمكاتب إدارة المشاريع

2.1الأجيال الثلاثة لمكاتب إدارة المشاريع

الجيل الأول: مكتب إدارة المشاريع التقليدي:(1980-2000)

- الدور :دعم تنفيذي لمديري المشاريع
- التركيز :التوثيق، التقارير، القوالب
- الهيكل :وحدة داعمة داخل قسم تقنية المعلومات
- المقاييس :عدد المشاريع، الالتزام بالجدول الزمني
- مثال نموذجي :مكتب يقدم قوالب لتقارير الحالة وأدوات تخطيط

الجيل الثاني: مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجي:(2000-2015)

- الدور :حوكمة وتحسين ممارسات إدارة المشاريع
- التركيز :توحيد الممارسات، إدارة المخاطر، ضمان الجودة
- الهيكل :وحدة مستقلة تقدم خدمات للمؤسسة بأكملها
- المقاييس :معدلات نجاح المشاريع، رضا أصحاب المصلحة
- مثال نموذجي :مكتب يطور معايير للإدارة ويقدم تدريباً ومراجعات

الجيل الثالث: مكتب إدارة المحافظ والقيمة (2015-الآن):

- الدور :محاذاة الاستثمارات مع الاستراتيجية وقياس القيمة
- التركيز :تحليل المحفظة، إدارة المنافع، التخطيط الاستراتيجي
- الهيكل :شريك استراتيجي للإدارة العليا
- المقاييس :العائد على الاستثمار، تحقيق المنافع، خلق القيمة

- مثال نموذجي :مكتب يشارك في التخطيط الاستراتيجي ويرتب أولويات الاستثمارات

2.2دوافع التحول

الدافع 1: الضغوط الاقتصادية والمنافسة:

- الواقع :موارد محدودة، حاجة لتعظيم العائد على الاستثمار
- الاستجابة :التركيز على المشاريع ذات القيمة الأعلى

الدافع 2: تعقيد الأعمال والرقمنة:

- الواقع :مشاريع أكثر تعقيداً وترابطاً
- الاستجابة :نهج شامل لإدارة المحافظ والبرامج

الدافع 3: الطلب على الشفافية والمساءلة:

- الواقع :زيادة توقعات المساهمين وأصحاب المصلحة
- الاستجابة :قياس وإثبات القيمة المتحققة

الدافع 4: التحول في دور تقنية المعلومات:

- الواقع :تقنية المعلومات من داعم إلى محرك للأعمال
- الاستجابة :إدارة مشاريع التقنية كاستثمارات استراتيجية

.3الفروق الجوهرية بين PMO و PfMO وVMO

3.1مكتب إدارة المشاريع(PMO)

التعريف" :وحدة تنظيمية أو كيان داخلي ينسق ويدير المشاريع المتعلقة بأهدافه".

الوظائف الأساسية:

- توحيد الممارسات :تطوير وتنفيذ معايير وإجراءات موحدة

- الدعم والتدريب :تقديم الدعم لمديري المشاريع والفرق
- المراقبة والتحكم :تتبع تقدم المشاريع وتقديم التقارير
- إدارة المعرفة :جمع ومشاركة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات

نطاق التأثير :يقتصر عادة على المشاريع الفردية

علاقة بالإدارة العليا :علاقة إبلاغ وتقديم تقارير

مقاييس النجاح:

- عدد المشاريع المكتملة في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية
- الالتزام بالمعايير والعمليات
- رضا مديري المشاريع والفرق

3.2مكتب إدارة المحافظ(PfMO)

التعريف" :وحدة تنظيمية تدير محفظة المشاريع والبرامج لضمان محاذاتها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

الوظائف الأساسية:

- تحليل المحفظة :تقييم وتصنيف المشاريع والبرامج
- تحديد الأولويات :ترتيب المشاريع حسب أهميتها الاستراتيجية
- تخصيص الموارد :توزيع الموارد المحدودة على المشاريع ذات الأولوية
- إدارة المخاطر :تقييم وإدارة المخاطر على مستوى المحفظة

نطاق التأثير :يشمل جميع المشاريع والبرامج في المؤسسة

علاقة بالإدارة العليا :علاقة استشارية وتوصية

مقاييس النجاح:

- درجة محاذاة المشاريع مع الاستراتيجية
- كفاءة استخدام الموارد
- توازن المخاطر والعوائد في المحفظة

3.3مكتب إدارة القيمة(VMO)

التعريف" :وحدة تنظيمية تركز على تعظيم القيمة المستمدة من استثمارات المؤسسة في المشاريع والبرامج".

الوظائف الأساسية:

- تحليل القيمة :تقييم القيمة المحتملة والفعلية للاستثمارات
- إدارة المنافع :تخطيط وتتبع وتحقيق المنافع المتوقعة
- تحسين القيمة :تحديد وتنفيذ تحسينات لزيادة القيمة
- التعلم المؤسسي :استخلاص الدروس لتحسين القيمة المستقبلية

نطاق التأثير :يشمل دورة القيمة الكاملة من الفكرة إلى التحقيق

علاقة بالإدارة العليا :علاقة شراكة استراتيجية

مقاييس النجاح:

- القيمة المتحققة مقابل الاستثمار
- تحقيق المنافع المتوقعة
- تحسين قدرة المؤسسة على خلق القيمة

3.4مقارنة شاملة

الجدول (6-1): مقارنة بين PMO و PfMO و VMO

البعد	PMO	PfMO	VMO
التركيز	تسليم المشاريع	محاذاة المحفظة	خلق القيمة
نطاق العمل	المشاريع الفردية	مجموعة المشاريع	دورة القيمة الكاملة
المستوى	تكتيكي	استراتيجي	تحويلي
المقياس الرئيسي	الالتزام بالجدول والميزانية	المواءمة الاستراتيجية	العائد على الاستثمار
العلاقة مع الاستراتيجية	تنفيذية	محاذاة	محرك
الأدوار الأساسية	الدعم، التوحيد، المراقبة	التحليل، الأولوية، التخصيص	التقييم، التتبع، التحسين
المنظور الزمني	قصير إلى متوسط الأجل	متوسط إلى طويل الأجل	طويل الأجل
نوع القرارات	تشغيلية	تكتيكية/استراتيجية	استراتيجية/تحويلية

.4دراسة حالة: التحول من PMO إلى PfMO في البنك الأهلي السعودي

4.1الخلفية والتحفيز

البنك :البنك الأهلي السعودي - أكبر بنك في المملكة العربية السعودية

السياق :في ظل التحول الرقمي السريع في القطاع المصرفي والمنافسة المتزايدة

الوضع قبل التحول:

- PMOتقليدي :يركز على دعم مشاريع تقنية المعلومات
- تحديات:
  - مشاريع متعددة غير مترابطة
  - تنافس على الموارد
  - صعوبة في قياس العائد على الاستثمار
  - ضعف في محاذاة المشاريع مع استراتيجية البنك

الدوافع للتحول:

1. الضغوط التنافسية :ظهور بنوك رقمية ومنافسة متزايدة
2. التحول الرقمي :حاجة لإدارة متكاملة لتحول البنك الرقمي
3. ندرة الموارد :حاجة لترشيد الاستثمارات وترتيب أولوياتها
4. طلب المساهمين :زيادة توقعات العائد على الاستثمار

4.2عملية التحول التفصيلية

المرحلة 1: التشخيص والتخطيط (3 أشهر):

النشاطات:

- تقييم الوضع الحالي :مقابلات مع 50 مديراً، استبيانات لـ 200 موظف
- تحليل الفجوات :مقارنة الممارسات الحالية بأفضل الممارسات العالمية

- تطوير الرؤية" :أن نكون الشريك الاستراتيجي في تحويل استثمارات البنك إلى قيمة ملموسة"
- تخطيط التحول :خطة تفصيلية لمدة 18 شهراً

المخرجات:

- تقرير تشخيص مفصل
- خطة تحول شاملة
- فريق تحول مخصص

المرحلة 2: إعادة الهيكلة والتأسيس (6 أشهر):

النشاطات:

- إعادة هيكلة المكتب :من PMO إلى PfMO مع هيكل جديد
- تطوير الإطار :إطار عمل لإدارة المحافظ في البنك
- بناء الفريق :توظيف وتدريب فريق جديد متخصص
- تطوير الأدوات :أنظمة وأدوات جديدة لإدارة المحافظ

المخرجات:

- هيكل تنظيمي جديد
- إطار عمل معتمد
- فريق مدرب
- أدوات مطورة

المرحلة 3: التطبيق والانتشار (6 أشهر):

النشاطات:

- التطبيق التدريجي :بدءاً بالإدارات الأكثر استعداداً
- التدريب والتوعية :برامج تدريبية لجميع المستويات
- الدعم والتوجيه :دعم مكثف خلال فترة الانتقال
- المتابعة والتقييم :مراقبة التقدم ومعالجة التحديات

المخرجات:

- تطبيق كامل في 60% من الإدارات
- تدريب 300 موظف
- نظام دعم فعال

المرحلة 4: التمكين والتحسين (3 أشهر):

النشاطات:

- المراجعة والتقييم :تقييم شامل للتحول
- التحسين المستمر :تطوير وتحسين الممارسات
- التوسع :التوسع ليشمل جميع إدارات البنك
- التواصل :مشاركة النجاحات وأفضل الممارسات

المخرجات:

- تقييم نهائي للتحول
- خطة تحسين مستمر
- نشر على مستوى البنك بالكامل

4.3إطار عمل PfMO المطور

الهيكل التنظيمي:

- المدير :نائب الرئيس لإدارة المحافظ
- الوحدات:

1. وحدة تحليل المحفظة :تحليل وتقييم المقترحات
2. وحدة المراقبة والتتبع :متابعة أداء المشاريع
3. وحدة إدارة المنافع :تخطيط وتتبع المنافع
4. وحدة الإدارة المعرفية :جمع ومشاركة الدروس المستفادة

العمليات الأساسية:

.1عملية تحديد الأولويات:

- المدخلات :مقترحات مشاريع من جميع الإدارات
- المعايير:
  - المواءمة مع استراتيجية البنك(40%)
  - العائد المالي المتوقع(30%)
  - المخاطر(20%)
  - الموارد المطلوبة(10%)
- المخرجات :قائمة بالمشاريع ذات الأولوية

.2عملية تخصيص الموارد:

- المدخلات :قائمة المشاريع ذات الأولوية، الموارد المتاحة
- المنهجية :تحليل تعادل الموارد، نماذج التحسين

- المخرجات :خطة تخصيص الموارد، ميزانية مفصلة

.3عملية المراقبة والتتبع:

- المدخلات :بيانات أداء المشاريع
- الأدوات :لوحات تحكم، تقارير أداء
- المخرجات :تقارير حالة، إنذارات مبكرة، قرارات تصحيحية

.4عملية إدارة المنافع:

- المدخلات :خطط المنافع، بيانات تحقيق المنافع
- المنهجية :قياس المنافع، تحليل الفجوات
- المخرجات :تقارير تحقيق المنافع، توصيات تحسين

الأدوات والتقنيات:

- نظام إدارة المحافظ :نظام متكامل لإدارة دورة حياة المحفظة
- لوحات التحكم :مرئيات تفاعلية لأداء المحفظة
- أدوات التحليل :نماذج محاكاة، تحليل سيناريوهات
- منصة التعاون :منصة لمشاركة المعلومات والتعاون

4.4التحديات التي واجهت التحول

التحدي 1: مقاومة التغيير:

- الواقع :تمسك بعض المديرين بالصلاحيات والقرارات القديمة
- الحل:
    - إشراكهم في عملية التطوير

- تقديم تدريب مكثف
- إظهار الفوائد بشكل ملموس
- دعم من الإدارة العليا

التحدي 2: نقص الخبرات:

- الواقع :قلة الموظفين ذوي الخبرة في إدارة المحافظ
- الحل:
  - برنامج تدريبي مكثف
  - استقدام خبرات خارجية
  - شراكات مع مؤسسات تدريب متخصصة

التحدي 3: تكامل الأنظمة:

- الواقع :صعوبة تكامل نظام إدارة المحافظ مع الأنظمة القائمة
- الحل:
  - تطوير واجهات برمجية
  - تبني نهج تدريجي في التكامل
  - تخصيص موارد كافية للتكامل

التحدي 4: قياس القيمة:

- الواقع :صعوبة قياس القيمة غير المالية للمشاريع
- الحل:
  - تطوير مؤشرات قياس مركبة

- منهجية متوازنة للقياس
- تقييمات نوعية مكملة للكمية

4.5النتائج المتحققة

المؤشرات الكمية (بعد 18 شهراً):

الجدول (6-2): نتائج التحول في البنك الأهلي السعودي

المؤشر	قبل التحول	بعد التحول	التحسن
معدل نجاح المشاريع	68%	86%	+18%
المشاريع المكتملة في الوقت المحدد	62%	82%	+20%
المشاريع ضمن الميزانية	65%	84%	+19%
محاذاة المشاريع مع الاستراتيجية	58%	85%	+27%
كفاءة استخدام الموارد	72%	89%	+17%
رضا الإدارة العليا	65%	88%	+23%
العائد على استثمارات المشاريع	12%	18%	+6%

المؤشرات النوعية:

- تحسن في صنع القرار :قرارات استثمارية أكثر استنارة
- زيادة الشفافية :رؤية واضحة لأداء جميع المشاريع
- تحسن التعاون :تعاون أفضل بين الإدارات المختلفة
- تعلم مؤسسي :نظام فعال لمشاركة الدروس المستفادة
- مرونة أكبر :قدرة أفضل على التكيف مع التغيرات

حالات نجاح محددة:

الحالة 1: إلغاء مشروع تطوير نظام قديم:

- الوضع :مشروع لتطوير نظام قديم بتكلفة 50 مليون ريال
- التحليل :تبين أن القيمة المتوقعة أقل من التكلفة، وهناك بدائل أفضل
- القرار :إلغاء المشروع وإعادة توجيه الموارد لمشاريع ذات قيمة أعلى
- النتيجة :توفير 50 مليون ريال، استثمارها في مشاريع رقمية مبتكرة

الحالة 2: دمج ثلاث مشاريع متشابهة:

- الوضع :ثلاث إدارات تطور أنظمة متشابهة بشكل منفصل
- التحليل :تبين إمكانية الدمج في مشروع واحد
- القرار :دمج المشاريع في مشروع واحد متكامل
- النتيجة :توفير 40% من التكلفة، تقليل الوقت بنسبة 30%

الحالة 3: إعادة توجيه مشروع متعثر:

- الوضع :مشروع متعثر بتجاوزات كبيرة في التكلفة والوقت

- التحليل :تبين أن القيمة المتبقية لا تبرر الاستمرار
- القرار :إيقاف المشروع، استخلاص الدروس، إعادة توجيه الموارد
- النتيجة :تقليل الخسائر، تعلم مؤسسي، موارد لمشاريع أخرى

4.6الدروس المستفادة

1. التحول يتطلب التزاماً من أعلى مستوى :بدون دعم الإدارة العليا، يصعب تحقيق التحول الجوهري.
2. التدريب والتأهيل أساسي :تحول الأدوار يتطلب تطوير مهارات جديدة.
3. المرونة في التنفيذ :القدرة على التكيف مع التحديات غير المتوقعة.
4. القياس الموضوعي :أهمية مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم.
5. التواصل الفعال :شرح الفوائد وكسب الدعم من جميع المستويات.
6. الاستمرارية :التحول ليس مشروعاً بل رحلة مستمرة من التحسين.
7. التكامل مع الثقافة المؤسسية :النجاح يتطلب ملاءمة الممارسات الجديدة مع الثقافة القائمة.

5 .دراسات حالة عالمية

5 1.دراسة حالة: التحول إلى VMO في شركة يونيليفر العالمية

الشركة :يونيليفر - (Unilever) شركة سلع استهلاكية متعددة الجنسيات

السياق :الضغوط البيئية والاجتماعية، توقعات المستهلكين المتغيرة

التحول :من إدارة المشاريع التقليدية إلى إدارة القيمة المستدامة

نهج:VMO

- إطار القيمة المستدامة :دمج الاستدامة في جميع القرارات الاستثمارية
- مؤشرات القيمة :مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية

- الحوكمة :مجلس الاستدامة على مستوى مجلس الإدارة

النتائج:

- المالية :نمو الأعمال المستدامة أسرع من الأعمال التقليدية
- البيئية :خفض البصمة البيئية بنسبة 50% في 10 سنوات
- الاجتماعية :تحسين حياة مليار شخص من خلال البرامج الاجتماعية
- السمعة :كون يونيليفر من أكثر الشركات استدامة في العالم

الدروس:

- الاستدامة يمكن أن تكون محركاً للنمو والربحية
- إدارة القيمة المتكاملة تتطلب تغييراً في الثقافة والعمليات
- القياس الشامل للقيمة أساسي لاتخاذ القرارات الصحيحة

5 2.دراسة حالة PfMO :في شركة سيمنز الألمانية

الشركة :سيمنز - (Siemens) شركة تكنولوجيا صناعية ألمانية

السياق :تعقيد المنتجات والعمليات، تنوع الأعمال

نموذج:PfMO

- إدارة المحافظ المتكاملة :عبر جميع وحدات الأعمال
- التقنيات المتقدمة :استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل المحافظ
- المرونة :القدرة على إعادة توازن المحافظ بسرعة

النتائج:

- الكفاءة :تحسن في كفاءة رأس المال بنسبة 25%

- النمو :نمو في الأعمال الرقمية والخدمات
- الابتكار :زيادة في الاستثمار في الابتكارات التحويلية
- المرونة :قدرة أفضل على التكيف مع التغيرات في السوق

الدروس:

- إدارة المحافظ الفعالة تتطلب تكاملاً بين وحدات الأعمال
- التقنيات المتقدمة يمكن أن تحسن بشكل كبير من فعالية إدارة المحافظ
- المرونة في إدارة المحافظ ضرورية في بيئة الأعمال المتغيرة

5 3.دراسة حالة PMO :متقدم في شركة أمازون الأمريكية

الشركة :أمازون - (Amazon) شركة تجارة إلكترونية وتقنية أمريكية

السياق :سرعة التطور، الابتكار المستمر، نطاق واسع

نموذج:PMO

- اللامركزية PMOs :في كل فريق عمل مع تنسيق مركزي
- المرونة :تطبيق منهجيات Agile على نطاق واسع
- التركيز على العملاء :جميع المشاريع تركز على تحسين تجربة العملاء

النتائج:

- السرعة :إطلاق آلاف الميزات والتحديثات سنوياً
- الابتكار :ابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات
- النمو :نمو هائل في الأعمال والمبيعات
- رضا العملاء :مستويات عالية من رضا العملاء والولاء

الدروس:

- النماذج اللامركزية يمكن أن تكون فعالة في المؤسسات الكبيرة
- المرونة والسرعة أساسيان في بيئة الأعمال الرقمية
- التركيز على العملاء هو مقياس النجاح النهائي

4.5. دراسة حالة: تحول مكتب إدارة المشاريع في جامعة القاهرة

الخلفية :جامعة القاهرة - أقدم وأكبر جامعة في مصر

التحدي :إدارة أكثر من 300 مشروع أكاديمي وبحثي سنوياً

الوضع قبل التحول:

- مكتب PMO تقليدي :يركز على الجدولة والتقارير
- التحديات:
  - مشاريع بحثية لا تنتهي
  - ضعف الربط بين البحث والتدريس
  - صعوبة في قياس أثر المشاريع البحثية

عملية التحول إلىPfMO :

المرحلة 1: التشخيص (3 أشهر)

- النشاطات :مقابلات مع 100 أستاذ، استبيان لـ 500 باحث
- النتائج:
  - 60%من المشاريع البحثية لا تنتهي في الوقت المخطط
  - 40%من الأبحاث لا تنشر في مجلات محكمة

- ○ 25%فقط من المشاريع لها أثر ملموس

المرحلة 2: التصميم (4 أشهر)

- النموذج الجديد PfMO :أكاديمي متخصص
- المكونات:

1. وحدة إدارة المحفظة البحثية :ترتيب أولويات المشاريع البحثية
2. وحدة الربط مع المجتمع :ربط البحث باحتياجات المجتمع
3. وحدة قياس الأثر :قياس أثر البحوث أكاديمياً ومجتمعياً
4. وحدة التعاون الدولي :تسهيل التعاون البحثي الدولي

المرحلة 3: التنفيذ (12 شهراً)

- النشاطات:
  - ○ تدريب 200 أستاذ وباحث
  - ○ تطبيق على 50 مشروعاً بحثياً أولاً
  - ○ تطوير نظام إلكتروني لإدارة المحفظة البحثية
- التحديات :مقاومة من بعض الأساتذة، صعوبة قياس الأثر

النتائج بعد سنتين:

- المشاريع المكتملة في الوقت :من 40% إلى 75%
- الأبحاث المنشورة محكمة :من 40% إلى 65%
- المشاريع ذات الأثر المجتمعي :من 25% إلى 50%
- التعاون البحثي الدولي :من 30 مشروعاً إلى 80 مشروعاً سنوياً

- التمويل الخارجي :زيادة بنسبة 120%

عوامل النجاح:

1. دعم إدارة الجامعة :التزام من رئيس الجامعة وعمداء الكليات
2. المشاركة :إشراك الأساتذة والباحثين في التصميم
3. التدريب :برامج تدريبية مكثفة ومتخصصة
4. الحوافز :ربط التمويل والدعم بأداء المشاريع البحثية
5. القياس :تطوير مؤشرات قياس مناسبة للبحث الأكاديمي

الدروس المستفادة:

1. خصوصية القطاع الأكاديمي :يحتاج نماذج مخصصة تختلف عن القطاع الخاص
2. أهمية الأثر :التركيز على أثر البحث وليس فقط إنتاجه
3. التوازن :بين حرية البحث والانضباط في الإدارة
4. الربط :أهمية ربط البحث بالتدريس والمجتمع

6 .إطار عمل للتحول الناجح

6 1.مراحل التحول من PMO إلىPfMO/VMO

المرحلة 1: التقييم والتخطيط:

- النشاطات :تقييم الوضع الحالي،تحديد الفجوات، وضع خطة تحول استراتيجية
  المخرجات :تقرير التقييم، خطة التحول، فريق التحول
  المدة 3-1 :أشهر
  مؤشرات النجاح :فهم واضح للوضع الحالي، خطة واقعية، التزام من الإدارة العليا

المرحلة 2: التصميم والتطوير:

النشاطات :تصميم الهيكل الجديد، تطوير الإطار العملي، بناء الأدوات

المخرجات :هيكل تنظيمي جديد، إطار عمل معتمد، أدوات مطورة

المدة 3-6 :أشهر

مؤشرات النجاح :تصميم متكامل، أدوات فعالة، فريق مدرب

المرحلة 3: التنفيذ والانتشار:

النشاطات :التطبيق التدريجي، التدريب، الدعم، المتابعة

المخرجات :تطبيق جزئي أو كامل، موظفون مدربون، نظام دعم فعال

المدة 6-12 :شهر

مؤشرات النجاح :تطبيق ناجح، قبول التنظيمي، تحقيق نتائج أولية

المرحلة 4: التمكين والتحسين المستمر:

النشاطات :مراجعة الأداء، التحسين المستمر، التوسع، التوطيد

المخرجات :نظام ناضج، تحسينات مستمرة، ثقافة مؤسسية جديدة

المدة :مستمرة

مؤشرات النجاح :تحسين مستمر، تحقيق قيمة، استدامة التحول

<u>الجدول (3-6): مراحل التحول النموذجية</u>

المرحلة	التركيز	الأنشطة الرئيسية	المخرجات	المدة	مخاطر رئيسية
التقييم والتخطيط	الفهم	تقييم الوضع، تحليل الفجوات، التخطيط	خطة تحول، فريق، موارد	1-3 أشهر	مقاومة التغيير، نقص البيانات

المرحلة	التركيز	الأنشطة الرئيسية	المخرجات	المدة	مخاطر رئيسية
التصميم والتطوير	البناء	تصميم الهيكل، تطوير الإطار، بناء الأدوات	هيكل جديد، إطار عمل، أدوات	3-6 أشهر	تعقيد التصميم، نقص الخبرات
التنفيذ والانتشار	التطبيق	تطبيق تدريجي، تدريب، دعم، مراقبة	تطبيق فعلي، موظفون مدربون، نتائج أولية	6-12 شهر	مقاومة التطبيق، مشاكل تكامل
التمكين والتحسين	التحسين	مراجعة، تحسين، توسع، توطيد	نظام ناضج، تحسينات، ثقافة جديدة	مستمرة	فقدان الزخم، عدم الاستمرارية

6 2.عوامل النجاح الحرجة

.1القيادة والالتزام:

- دعم الإدارة العليا :التزام مرئي ومستمر من القيادة
- الراعي التنفيذي :مسؤول تنفيذي بارز يدعم التحول
- الرؤية الواضحة :رؤية ملهمة ومشتركة للتحول

.2إدارة التغيير:

- التواصل الفعال :شرح الفوائد، معالجة المخاوف، كسب الدعم

- المشاركة :إشراك الموظفين في عملية التحول
- التدريب والدعم :تدريب شامل ودعم مستمر خلال الانتقال

.3الموارد والقدرات:

- التمويل الكافي :تمويل كافي للتحول والاستمرارية
- الخبرات :توفر الخبرات اللازمة أو القدرة على تطويرها
- الوقت :وقت كافي للتحول دون ضغوط غير واقعية

.4الإطار والعمليات:

- الإطار الشامل :إطار عمل واضح وشامل للتحول
- العمليات المحددة :عمليات واضحة ومفصلة لكل مرحلة
- الأدوات المناسبة :أدوات فعالة تدعم التحول

.5القياس والتحسين:

- المؤشرات الواضحة :مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم
- المراجعة المنتظمة :مراجعات دورية للتقدم والتعديلات
- التعلم المستمر :تعلم من التجارب وتحسين مستمر

6 3.التحديات المشتركة وكيفية التغلب عليها

التحدي 1: مقاومة التغيير

- المظاهر :تمسك بالطرق القديمة، خوف من المجهول، فقدان النفوذ
- التغلب عليه:
  - التواصل المكثف عن الفوائد

- المشاركة المبكرة لأصحاب المصلحة
- تدريجية التطبيق
- الاحتفال بالنجاحات المبكرة

التحدي 2: نقص الخبرات

- المظاهر :قلة المهارات اللازمة، اعتماد مفرط على خبراء خارجيين
- التغلب عليه:
  - برامج تدريبية مكثفة
  - التدرج الوظيفي للمهارات الجديدة
  - شراكات مع مؤسسات تعليمية
  - برامج إرشاد وتوجيه

التحدي 3: تكامل الأنظمة

- المظاهر :تعارض الأنظمة، صعوبة تبادل البيانات، تكاليف عالية
- التغلب عليه:
  - نهج تدريجي في التكامل
  - معايير موحدة للبيانات
  - استثمار في واجهات برمجية
  - أولوية التكاملات الأكثر قيمة

التحدي 4: قياس القيمة

- المظاهر :صعوبة قياس القيمة غير المالية، مؤشرات غير دقيقة

- التغلب عليه:
  - مؤشرات مركبة (كمية ونوعية)
  - منهجيات قياس متوازنة
  - مقارنات معيارية
  - تحسين مستمر لطرق القياس

التحدي 5: الاستدامة

- المظاهر :فقدان الزخم، عودة للممارسات القديمة، نقص التمويل المستمر
- التغلب عليه:
  - دمج التحول في العمليات الروتينية
  - مؤشرات أداء مستمرة
  - استمرارية التدريب والتطوير
  - تحويل التحول إلى جزء من الثقافة المؤسسية

6 4.إطار قياس الأداء للتحول

مستوى 1: مؤشرات النضج - قياس تقدم التحول نفسه

- مستوى النضج :مقارنة مع نماذج نضج معياريةP3M3 ، CMMI
- نسبة الاكتمال :نسبة اكتمال خطط التحول
- التزام الموارد :نسبة الموارد المخصصة فعلياً مقابل المخطط

مستوى 2: مؤشرات العمليات - قياس تحسن العمليات

- كفاءة العمليات :وقت دورة اتخاذ القرار، تكلفة الإدارة

- جودة العمليات :اتساق الممارسات، توحيد الإجراءات
- مرونة العمليات :سرعة الاستجابة للتغييرات

مستوى 3: مؤشرات النتائج - قياس النتائج المباشرة

- أداء المشاريع :معدلات نجاح المشاريع، الالتزام بالمواعيد والميزانية
- إدارة المحافظ :محاذاة المحفظة مع الاستراتيجية، توازن المخاطر
- إدارة القيمة :العائد على الاستثمار، تحقيق المنافع

مستوى 4: مؤشرات الأثر - قياس الأثر الاستراتيجي

- الأثر الاستراتيجي :مساهمة في الأهداف الاستراتيجية
- الأثر التنظيمي :تحسن القدرات التنظيمية، الثقافة المؤسسية
- الأثر الخارجي :رضا العملاء، السمعة، الميزة التنافسية

الجدول (6-4): إطار قياس أداء التحول

المستوى	نوع المؤشر	مؤشرات نموذجية	هدف قياسي	طريقة القياس
النضج	تقدم التحول	مستوى النضج، نسبة الاكتمال	مستوى 4 في P3M3	تقييمات دورية
العمليات	كفاءة العمليات	وقت دورة القرار، تكلفة الإدارة	تحسن 30%	تحليل العمليات

طريقة القياس	هدف قياسي	مؤشرات نموذجية	نوع المؤشر	المستوى
تحليل البيانات	85%نجاح، 15% عائد	معدل نجاح المشاريع، العائد على الاستثمار	أداء مباشر	النتائج
استبيانات، تحليل	تحسن 25%	مساهمة في الاستراتيجية، رضا العملاء	تأثير استراتيجي	الأثر

7 .الخاتمة: نحو مكتب إدارة المستقبل

1 7.مستقبل مكاتب الإدارة التنظيمية

الاتجاه 1: الذكاء الاصطناعي والتشغيل الآلي

- التحليلات التنبؤية :توقع نجاح المشاريع، تحديد المخاطر المبكر
- الأتمتة الذكية :أتمتة المهام الروتينية، تركيز الموارد على القيمة
- المساعدات الذكية :مساعدين ذكيين لمديري المشاريع والمحافظ

الاتجاه 2: إدارة القيمة المتكاملة

- تكاملESG :دمج العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة
- اقتصاد دائري :تصميم وإدارة للمشاريع ضمن اقتصاد دائري
- أثر اجتماعي :قياس وتحسين الأثر الاجتماعي للمشاريع

الاتجاه 3: المرونة والتكيف

- منظمات مرنة :هياكل وعمليات أكثر مرونة وتكيفاً
- استجابة سريعة :قدرة على إعادة توجيه الموارد بسرعة
- مرونة سلسلة التوريد :إدارة مشاريع في بيئات متقلبة

الاتجاه 4: التعاون الافتراضي والعالمي

- فرق افتراضية :إدارة فرق ومشاريع عبر الحدود
- منصات تعاون عالمية :تعاون بين مكاتب إدارة عبر المؤسسات
- معايير عالمية :تبني معايير عالمية موحدة

8.2توصيات للمؤسسات العربية

.1البدء برؤية استراتيجية:

- لا تبدأ بالتفاصيل التقنية، ابدأ بالرؤية الاستراتيجية
- حدد بوضوح القيمة المتوقعة من التحول
- احصل على التزام الإدارة العليا قبل البدء

.2التدرج والواقعية:

- لا تحاول التحول الكامل دفعة واحدة
- ابدأ بمجالات محدودة ذات فرص نجاح عالية
- تعلم من التجارب ووسع نطاق التحول تدريجياً

.3الاستفادة من السياق العربي:

- استفد من مبادرات التحول الوطني (رؤية 2030، رؤية 2021، إلخ)
- تعلم من تجارب المؤسسات العربية الناجحة

- طور حلولاً تناسب الثقافة والسياق العربي

.4الاستثمار في بناء القدرات:

- استثمر في تدريب وتطوير الموظفين المحليين
- طور برامج إعداد للمستقبل
- شجع على التخصص في مجالات إدارة المحافظ والقيمة

.5التوازن بين العالمية والمحلية:

- استفد من أفضل الممارسات العالمية
- عدل وتكيف مع السياق المحلي
- طور ممارسات مبتكرة تناسب البيئة العربية

7 3.الرحلة المستمرة

التحول من PMO إلى PfMO إلى VMO ليس نقطة وصول، بل رحلة مستمرة من التطور والتكيف. في عالم يتغير بسرعة، يجب أن تتطور مكاتب الإدارة باستمرار لمواكبة التغيرات في البيئة التنظيمية والتكنولوجية والاجتماعية.

النجاح في هذه الرحلة يتطلب:

- رؤية مستمرة :تحديث مستمر للرؤية والأهداف
- تعلم مستمر :تعلم من النجاحات والفشل
- تكيف مستمر :تكيف مع التغيرات والمفاجآت
- ابتكار مستمر :ابتكار في الأساليب والأدوات

في النهاية، التحول الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع والمحافظ والقيمة يمثل أكثر من مجرد تغيير تنظيمي. إنه انعكاس لتحول أعمق في كيفية تفكير المؤسسات وإدارتها لاستثماراتها. إنه انتقال من التركيز على "القيام بالأشياء بطريقة صحيحة" إلى "القيام بالأشياء الصحيحة" إلى "خلق القيمة المستدامة."

المؤسسات التي تنجح في هذا التحول لا تكتسب فقط كفاءة تشغيلية أفضل، بل تكتسب قدرة استراتيجية أعلى على خلق القيمة والمنافسة والازدهار في عالم معقد ومتغير.

في الفصل القادم سنستكشف أحدث المنهجيات والأطر العملية المتقدمة في إدارة المحافظ والبرامج، مع تركيز خاص على النماذج المناسبة للسياق العربي، مدعوماً بأمثلة عملية مفصلة وتحليلات متعمقة.

الفصل الثامن : منهجيات وأطر عمل متقدمة في إدارة المحافظ والبرامج

.1المقدمه : من المنهجيات التقليدية إلى النماذج المتكاملة

في عالم يشهد تعقيداً متزايداً وسرعة في التغير، لم تعد المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع والمحافظ كافية لمواجهة التحديات المعاصرة. لقد تطورت ممارسات الإدارة من نماذج خطية مبسطة إلى أطر عمل متكاملة تعترف بالطبيعة الديناميكية والترابطية للاستثمارات التنظيمية.

الجدول (7-1): تطور منهجيات إدارة المحافظ والبرامج

المناسب لـ	المحددات	التركيز	النموذج السائد	العقد
مشاريع البناء، التصنيع	البيئات المستقرة، المتطلبات الثابتة	التخطيط المسبق، التحكم	النماذج الخطية	-1980 1990
تطوير البرمجيات، المنتجات الجديدة	متطلبات متغيرة، بيئات ديناميكية	المرونة، التكيف	النماذج التكرارية	-1990 2000
الشركات الناشئة، التكنولوجيا	سرعة التغير، ابتكار سريع	السرعة، القيمة للعميل	النماذج الرشيقة	-2000 2010
المؤسسات الكبيرة، التحول الرقمي	تعقيد متوسط، حاجة للتوازن	التوازن، التكامل	النماذج الهجينة	-2010 2020

المناسب لـ	المحددات	التركيز	النموذج السائد	العقد
التحول الاستراتيجي، المشاريع المعقدة	تعقيد عالي، عدم يقين، ترابط	المرونة الذكية، التكامل الاستراتيجي	النماذج التكيفية المتكاملة	2020-الآن

.2إطار عمل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية السعودية(EXPRO)

2.1الخلفية والتأسيس

المؤسسة :هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية - (EXPRO) المملكة العربية السعودية
التأسيس 2018 :كجزء من برنامج التوازن المالي ضمن رؤية 2030
الهدف :رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين جودة المشروعات
النطاق :جميع المشروعات الحكومية التي تتجاوز قيمتها 50 مليون ريال

المبادئ الأساسية لإطار EXPRO :

1. المواءمة الاستراتيجية :ارتباط المشروع بالأهداف الوطنية
2. الكفاءة الاقتصادية :تحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة
3. الاستدامة :ضمان استمرارية المنافع على المدى الطويل
4. الشفافية :عمليات واضحة وقابلة للمساءلة
5. التعلم المؤسسي :تحسين مستمر من خلال الدروس المستفادة

2.2المراحل الثمانية لإعداد المحفظة الخمسية

المرحلة 1: تطوير خط الأساس

- النشاطات :جمع بيانات المشروعات القائمة، تحليل الأداء التاريخي
- الأدوات :قواعد بيانات متكاملة، تحليلات أداء
- المخرجات :خط أساس للمحفظة الحالية، تقرير تحليل الثغرات
- المدة 2-3 :أشهر
- مثال تطبيقي :في قطاع الصحة السعودي، تم تحليل 120 مشروعاً قائماً لتحديد معدلات الإنجاز والمشكلات المشتركة

المرحلة 2: تحديد الاحتياجات

- النشاطات :تحليل الاحتياجات الاستراتيجية، دراسات الجدوى المبدئية
- الأدوات :تحليلSWOT ، مقابلات مع أصحاب المصلحة
- المخرجات :قائمة بالاحتياجات ذات الأولوية، دراسات جدوى مبدئية
- المدة 3-4 :أشهر
- مثال تطبيقى في قطاع التعليم، تم تحديد 45 احتياجاً استراتيجياً من خلال ورش عمل مع 200 خبير تعليمي

المرحلة 3: التقييم متعدد المعايير

- النطاق :تقييم كل مشروع مقترح ضد 4 معايير رئيسية:

1. المواءمة الاستراتيجية (وزن 40%): ارتباط المشروع برؤية 2030 والأهداف الوطنية
2. الاحتياج (وزن 25%): درجة الاستجابة لاحتياج حقيقي ومُلح
3. الأثر الاجتماعي والاقتصادي (وزن 25%): الفوائد المتوقعة للمجتمع والاقتصاد
4. المخاطر (وزن 10%): مستوى المخاطر وإمكانية إدارتها

- الأدوات :مصفوفات التقييم، نماذج التحليل الكمي
- المخرجات :درجة تقييم لكل مشروع، تحليل مقارن
- المدة 3-2 :أشهر لكل دورة تقييم

المرحلة 4: التصنيف

- الفئات:
  - مشاريع إستراتيجية :تأثير تحويلي على القطاع أو الدولة
  - مشاريع تطويرية :تحسينات جوهرية على الوضع الحالي
  - مشاريع تحسينية :تحسينات تدريجية أو تصحيحية
  - مشاريع تشغيلية :ضرورية للاستمرارية التشغيلية
- الأدوات :مصفوفات التصنيف، تحليل المجموعات
- المخرجات :تصنيف كل مشروع، توزيع المحفظة حسب الفئات
- مثال تطبيقي :في محفظة النقل، تم تصنيف مشروع القطار فائق السرعة كإستراتيجي، وتجديد الأسطول كتحسيني

المرحلة 5: الترتيب

- المنهجية :ترتيب المشاريع داخل كل فئة حسب:
  1. درجة التقييم متعدد المعايير
  2. التبعيات والترابطات بين المشاريع
  3. التوافر الزمني للموارد
- الأدوات :نماذج التحسين، تحليل المسار الحرج

- المخرجات :قائمة مرتبة بالمشاريع، خطة زمنية أولية
- المدة 2-1 :شهر

المرحلة 6: رفع كفاءة المحفظة

- النهج :التحليل ثلاثي الأبعاد:

1. البعد الأول: الأولوية -أهمية المشروع استراتيجياً
2. البعد الثاني: الإنجاز -التقدم المحرز والمخاطر
3. البعد الثالث: الفاعلية -الكفاءة في استخدام الموارد

- الأنشطة:
  - دمج المشاريع المتشابهة
  - إعادة توجيه الموارد من المشاريع قليلة الفاعلية
  - تحسين تصميم المشاريع لزيادة الكفاءة
- المخرجات :محفظة محسنة، وفورات متوقعة

المرحلة 7: الموازنة

- النهج :تخصيص الموارد بناءً على:

1. الأولوية الاستراتيجية
2. الجدوى الاقتصادية
3. التوافر المالي

- المبادئ:
  - التوازن :بين المشاريع قصيرة وطويلة الأجل

- المرونة :احتياطي للمشاريع الطارئة
- الاستدامة :ضمان التمويل للمراحل المتقدمة

- المخرجات :ميزانية مفصلة، خطة تمويل

المرحلة 8: الاعتماد

- العملية:

1. المراجعة الفنية :من فرق متخصصة
2. المراجعة المالية :من خبراء ماليين
3. الموافقة النهائية :من اللجنة العليا

- المستندات :حزمة الاعتماد الكاملة تشمل:
  - دراسة الجدوى التفصيلية
  - خطة التنفيذ
  - خطة إدارة المخاطر
  - خطة تحقيق المنافع
- المخرجات :موافقات رسمية، تفويضات بالتنفيذ

الجدول (7-2): نتائج تطبيق إطار EXPRO في المملكة العربية السعودية

المؤشر	قبل التطبيق	بعد التطبيق	التحسن	الأثر المالي
معدل نجاح المشاريع	62%	85%	+23%	-
المشاريع ضمن الميزانية	58%	82%	+24%	توفير 15 مليار ريال سنوياً

المؤشر	قبل التطبيق	بعد التطبيق	التحسن	الأثر المالي
المواءمة مع الاستراتيجية	55%	88%	+33%	-
وقت اتخاذ القرار	6-9أشهر	2-3أشهر	-67%	-
رضا الجهات الحكومية	65%	89%	+24%	-

2.3نموذج التقييم متعدد المعايير المتقدم

المكونات التفصيلية للمعايير الأربعة:

.1المواءمة الاستراتيجية:(40%)

- الارتباط برؤية 2030 :(25%)مساهمة مباشرة في أهداف الرؤية
- الارتباط بالاستراتيجية القطاعية :(15%)دعم أهداف القطاع المعني

.2الاحتياج:(25%)

- الاستعجال :(10%)درجة الاستعجال والآثار السلبية للتأخير
- الأهمية :(10%)تأثير المشروع على تقديم الخدمات
- الفجوة :(5%)حجم الفجوة التي يملأها المشروع

.3الأثر الاجتماعي والاقتصادي:(25%)

- الأثر الاقتصادي :(15%)خلق فرص عمل، تنمية اقتصادية
- الأثر الاجتماعي :(10%)تحسين جودة الحياة، شمولية الخدمات

.4المخاطر:(10%)

- مستوى المخاطر :(5%)احتمال وحجم المخاطر

- القدرة على الإدارة :(5%)إمكانية إدارة المخاطر بكفاءة

آلية التقييم:

1. التقييم الكمي :درجات من 1-10 لكل مؤشر فرعي
2. التقييم النوعي :تعليقات وتبريرات للدرجات
3. المراجعة الجماعية :مناقشة في لجان متخصصة
4. التوحيد :معادلات توحيد لضمان الاتساق

مثال تطبيقي :تقييم مشروع مستشفى تخصصي

- المواءمة الاستراتيجية 8/10 :دعم هدف تحسين جودة الرعاية الصحية
- الاحتياج 9/10 :حاجة ملحة في منطقة تفتقر للخدمات التخصصية
- الأثر الاجتماعي والاقتصادي 7/10 : 300وظيفة مباشرة، تحسين صحة 500,000 مواطن
- المخاطر 6/10 :مخاطر تنفيذية متوسطة، خطة إدارة مخاطر جيدة
- الدرجة الإجمالية 7.8/10 :مرتفعة، مؤهل للتمويل

2.4منهجية رفع كفاءة المحفظة

التحليل ثلاثي الأبعاد التفصيلي:

البعد الأول: الأولوية:

- المستوى 1 (حرج) :مشاريع ذات أثر استراتيجي مباشر، عقوبات قانونية للتأخير
- المستوى 2 (مرتفع) :مشاريع ذات قيمة عالية، تأثير كبير على الأداء
- المستوى 3 (متوسط) :مشاريع تحسينية، تأثير متوسط
- المستوى 4 (منخفض) :مشاريع رفاهية، تأثير محدود

البعد الثاني: الإنجاز:

- المستوى A ممتاز :متقدم على الجدول، ضمن الميزانية، مخاطر منخفضة
- المستوى B جيد :متقدم أو مساير للجدول، ضمن الميزانية، مخاطر متوسطة
- المستوى C مقبول :متأخر بشكل طفيف، تجاوزات بسيطة، مخاطر متوسطة
- المستوى D ضعيف :متأخر بشكل كبير، تجاوزات كبيرة، مخاطر عالية

البعد الثالث: الفاعلية:

- المستوى X عالية :كفاءة استخدام الموارد > 90%
- المستوى Y متوسطة :كفاءة استخدام الموارد 70-90%
- المستوى Z منخفضة :كفاءة استخدام الموارد < 70%

مصفوفة القرارات بناءً على التحليل ثلاثي الأبعاد:

الجدول (3-7): مصفوفة قرارات رفع كفاءة المحفظة

مثال تطبيقي	الإجراءات	القرار الموصى به	التحليل ثلاثي الأبعاد
مشروع التحول الرقمي الناجح في وزارة التعليم	زيادة التمويل، تسريع التنفيذ، تكرار النموذج	الاستمرار والتوسع	1A-Xأولوية حرجة، إنجاز ممتاز، فاعلية عالية
مشروع نظام معلومات صحي متعثر	تغيير الفريق، إعادة التصميم، مراجعة الموردين	إعادة الهيكلة الجذرية	1D-Zأولوية حرجة، إنجاز ضعيف، فاعلية منخفضة

التحليل ثلاثي الأبعاد	القرار الموصى به	الإجراءات	مثال تطبيقي
2B-Yأولوية مرتفعة، إنجاز جيد، فاعلية متوسطة	الاستمرار مع التحسين	تحسين العمليات، تدريب الفريق، تحسين الأدوات	مشروع تطوير البنية التحتية الرقمية
4C-Zأولوية منخفضة، إنجاز مقبول، فاعلية منخفضة	الإيقاف أو التجميد	إعادة توجيه الموارد، إلغاء المشروع، دروس مستفادة	مشروع تطوير تطبيق ذي استخدام محدود

لتوضيح طريقة عمل التحليل ثلاثي الأبعاد:

بداية :هو نموذج لتقييم المشاريع أو المبادرات اعتمادًا على **ثلاثة محاوررئيسية** بدل محور واحد، بهدف اتخاذ قرار أدق وأكثر عدالة.

الأبعاد الثلاثة هي:

1. **الأولوية(Priority)** مدى أهمية المشروع استراتيجيًا.
2. **الإنجاز(Delivery / Performance)** مدى جودة التنفيذ والالتزام بالوقت والميزانية.
3. **الفاعلية(Effectiveness / Impact)** مقدار الأثر الحقيقي للمشروع وتحقيقه للأهداف.

ثانيًا: شرح ترميزالتحليل) مثل 1(A-X

الترميز يتكوّن من **ثلاثة أجزاء**، كل جزء يمثل بُعدًا:

- **الرقم (1 – 4): مستوى الأولوية**
  - = **1**أولوية حرجة جدًا
  - = **2**أولوية مرتفعة
  - = **3**أولوية متوسطة
  - = **4**أولوية منخفضة
- **الحرف الأول :(A – D) مستوى الإنجاز**

- A = إنجاز ممتاز
- B = إنجاز جيد
- C = إنجاز مقبول
- D = إنجاز ضعيف

  - **الحرف الثاني :(X – Z) مستوى الفاعلية**

- X = فاعلية عالية
- Y = فاعلية متوسطة
- Z = فاعلية منخفضة

ثالثًا: تفسير الصفوف

1A-X : أولوية حرجة – إنجاز ممتاز – فاعلية عالية

- **المعنى:** مشروع استراتيجي، نُفذ باحتراف، ويحقق أثرًا قويًا.
- **القرار الموصى به:**الاستمرار والتوسع
- **لماذا؟**لأنه نموذج ناجح يستحق الاستثمار.
- **مثال:**مشروع التحول الرقمي الناجح في وزارة التعليم.

1D-Z : أولوية حرجة – إنجاز ضعيف – فاعلية منخفضة

- **المعنى:** مشروع مهم جدًا لكنه فشل في التنفيذ ولم يحقق الأثر المطلوب.
- **القرار الموصى به:** إعادة الهيكلة الجذرية
- **الإجراءات:** تغيير الفريق، إعادة التصميم، مراجعة الموردين.
- **مثال:** نظام معلومات صحي متعثر.

⚠️ الخطر هنا كبير لأن الفشل في مشروع عالي الأولوية يؤثر استراتيجيًا.

2B-Y : أولوية مرتفعة – إنجاز جيد – فاعلية متوسطة

- **المعنى:** المشروع يسير بشكل جيد لكنه لا يحقق كامل الإمكانات.
- **القرار الموصى به:** الاستمرار مع التحسين

- **الإجراءات:** تحسين العمليات، تدريب الفريق، تطوير الأدوات.
- **مثال:** مشروع تطوير البنية التحتية الرقمية.

4C-Z : أولوية منخفضة – إنجاز مقبول – فاعلية منخفضة

- **المعنى:** مشروع غير مهم نسبيًا، وأثره ضعيف حتى لو كان تنفيذه مقبولًا.
- **القرار الموصى به:** الإيقاف أو التجميد
- **الإجراءات:** إعادة توجيه الموارد، إلغاء المشروع، توثيق الدروس المستفادة.
- **مثال:** تطبيق استخدامه محدود.

خلاصة سريعة

- **كلما اقترب المشروع من → (1A-X)** استثمر ووسّع
- **كلما اقترب من 4C-Z أو D-Z 1 →** أوقف أو أعد الهيكلة
- النموذج يساعد على **توحيد القرار** بدل الاعتماد على الانطباع الشخصي

2.5أدوات اتخاذ القرار المتقدمة

.1تحليل التكلفة والعائد الموسع:

- المكونات:
  - التكاليف المباشرة وغير المباشرة
  - المنافع المالية وغير المالية
  - التكاليف والمنافع الاجتماعية والبيئية
- المنهجية :تحليل القيمة الحالية المعدلة، تحليل الحساسية
- الأدوات :نماذج مالية متقدمة، برمجيات متخصصة
- مثال تطبيقي :في مشروع الطاقة المتجددة، شمل التحليل:
  - التكاليف: استثمارات، تشغيل، صيانة

- المنافع المالية: إيرادات بيع الكهرباء، توفير دعم الطاقة
- المنافع غير المالية: خفض الانبعاثات، أمن الطاقة

2.تحليل القيمة المكتسبة المتقدم:

- المؤشرات:
  - CPI(مؤشر أداء التكلفة): القيمة المكتسبة / التكلفة الفعلية
  - SPI(مؤشر أداء الجدول): القيمة المكتسبة / القيمة المخطط لها
  - TCPI(مؤشر أداء التكلفة للاستكمال): (الميزانية المتبقية) / (الأموال المتبقية)
- التطبيقات المتقدمة:
  - التنبؤ :توقع التكلفة النهائية وموعد الاكتمال
  - التحليل السببي :تحديد أسباب الانحرافات
  - التحسين :اقتراح إجراءات تصحيحية

3.لوحات التحكم الاستراتيجية:

- المكونات:
  - المؤشرات الاستراتيجية :مقاييس مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية
  - مؤشرات العمليات :مقاييس الأداء التشغيلي
  - مؤشرات النتائج :مقاييس تحقيق المنافع
- المميزات:
  - مرئيات تفاعلية
  - بيانات في الوقت الحقيقي

- تحليلات تنبؤية

- مثال تطبيقي :لوحة تحكم محفظة المشاريع في وزارة الصحة السعودية تظهر:
  - التقدم في تحقيق أهداف التحول الصحي
  - أداء المشاريع المختلفة
  - الإنفاق مقابل الميزانية
  - مؤشرات جودة الخدمات الصحية

2.6التكامل مع أطر العمل المستقبلية

.1التكامل مع إدارة القيمة:

- نقطة الالتقاء :ضمان أن إدارة المحافظ تركز على خلق القيمة وليس فقط التسليم
- آليات التكامل:
  - معايير اختيار المشاريع تشمل إمكانية خلق القيمة
  - مؤشرات الأداء تشمل مؤشرات القيمة
  - عمليات المراجعة تتضمن مراجعة تحقيق القيمة
- مثال :في مشاريع التحول الرقمي الحكومي، يتم قياس:
  - القيمة للمواطن (توفير الوقت، تحسين الخدمة)
  - القيمة للحكومة (خفض التكاليف، زيادة الكفاءة)
  - القيمة للاقتصاد (تحفيز القطاع الخاص، خلق فرص عمل)

.2التكامل مع الحوكمة:

- نقطة الالتقاء :ضمان أن إدارة المحافظ تتم ضمن أطر حوكمة رشيدة

- آليات التكامل:
  - هياكل حوكمة واضحة للمحافظ
  - عمليات اتخاذ قرار شفافة
  - آليات مساءلة ومراجعة
- مثال :في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يتم تطبيق:
  - لجان حوكمة مشتركة
  - تقارير دورية للمساءلة
  - مراجعات خارجية مستقلة

3.التكامل مع إدارة المخاطر:

- نقطة الالتقاء :إدارة المخاطر على مستوى المحفظة
- آليات التكامل:
  - تحليل مخاطر المحفظة ككل
  - استراتيجيات موحدة لإدارة المخاطر
  - احتياطيات مشتركة للمخاطر
- مثال :في محفظة مشاريع البنية التحتية، يتم:
  - تحليل مخاطر مترابطة بين المشاريع
  - تطوير خطط طوارئ متكاملة
  - تخصيص احتياطي مخاطر على مستوى المحفظة

4.التكامل مع إدارة التغيير:

- نقطة الالتقاء :ضمان أن المشاريع تدعم التحول التنظيمي
- آليات التكامل:
  - تقييم استعداد المنظمة للتغيير
  - خطط تكامل لإدارة التغيير
  - قياس تأثير التغيير
- مثال :في برنامج التحول الرقمي الحكومي، يتم:
  - تقييم استعداد الجهات الحكومية للتغيير
  - تطوير برامج تدريب وتأهيل
  - قياس تبني التكنولوجيا الجديدة

5.التكامل مع إدارة الأداء:

- نقطة الالتقاء :قياس وتحسين أداء المحفظة
- آليات التكامل:
  - مؤشرات أداء متكاملة
  - عمليات مراجعة وتحسين مستمر
  - ربط الأداء بالمكافآت والحوافز
- مثال :في قطاع التعليم العالي، يتم:
  - قياس تأثير المشاريع على مؤشرات أداء الجامعات
  - ربط تمويل المشاريع بأدائها

- تطوير خطط تحسين بناءً على نتائج الأداء

3.أطر عمل عالمية متقدمة

3.1إطار عمل(P3M3 (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model

الخلفية :طورته شركة AXELOS مالكة PRINCE2 وMSP

الهدف :تقييم وتحسين نضج المؤسسة في إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع

المستويات الخمسة للنضج:

المستوى 1: الوعي(Awareness)

- الخصائص :ممارسات غير رسمية، اعتماد على أفراد
- مؤشرات :لا توجد سياسات موحدة، نجاح يعتمد على أفراد
- نسبة المؤسسات العربية %40 :تقديري

المستوى 2: القابلية للتكرار(Repeatable)

- الخصائص :بعض الممارسات الموحدة، نجاح يمكن تكراره
- مؤشرات :قوالب ومعايير أساسية، تدريب أساسي
- نسبة المؤسسات العربية %35 :تقديري

المستوى 3: المحدد(Defined)

- الخصائص :ممارسات موحدة على مستوى المؤسسة
- مؤشرات :سياسات وإجراءات معتمدة، مكتب إدارة مشاريع
- نسبة المؤسسات العربية %20 :تقديري

المستوى 4: المدار (Managed)

- الخصائص :إدارة فعالة مع قياس وتحسين مستمر
- مؤشرات :مؤشرات أداء، تحليل بيانات، تحسين مستمر
- نسبة المؤسسات العربية) %4 :تقديري(

المستوى 5: المُحسن(Optimized)

- الخصائص :تحسين مستمر، ابتكار، تعلم مؤسسي
- مؤشرات :تحسينات منهجية، ابتكار في الممارسات، تعلم مؤسسي
- نسبة المؤسسات العربية %1 :تقديري

العناصر السبعة للقياس:

1. إدارة المالية :تخطيط ومراقبة الموارد المالية
2. إدارة الموارد :تخطيط ومراقبة الموارد البشرية والمادية
3. إدارة أصحاب المصلحة :إشراك وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة
4. إدارة المخاطر :تحديد وتقييم وإدارة المخاطر
5. الحوكمة :هياكل وعمليات اتخاذ القرار
6. إدارة المنافع :تحديد وتخطيط وتحقيق المنافع
7. إدارة النظم :دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

عملية التقييم:

1. التقييم الذاتي :استبيانات ومقابلات
2. التقييم الخارجي :مقيمون معتمدون

3. تقرير التقييم :نقاط القوة والضعف، مستوى النضج

4. خطة التحسين :إجراءات لرفع مستوى النضج

مثال تطبيقي :تقييم نضج إدارة المحافظ في جامعة سعودية كبرى

- النتائج :المستوى 2 في معظم العناصر
- نقاط القوة :وعي جيد، بعض الممارسات الموحدة
- نقاط الضعف :عدم وجود سياسات مؤسسية، ضعف في قياس المنافع
- خطة التحسين :تطوير سياسات موحدة، إنشاء مكتب إدارة مشاريع، تدريب متخصص

3.2إطار عمل(Scaled Agile Framework (SAFe

الخلفية :إطار عمل لإدارة المشاريع والبرامج الرشيقة على نطاق المؤسسة
المناسب لـ :المؤسسات الكبيرة ذات تعقيد عالٍ

المكونات الأساسية:

المستوى 1: مستوى الفريق

- الوحدات فرق Agile Scrum أوKanban
- الدورات: Sprints 2-4 أسابيع
- الأدوار: Product Owner ، Scrum Master، فريق التطوير

المستوى 2: مستوى البرنامج

- الوحدات : Agile Release Trains (ARTs) - 5-12فريقاً
- الدورات: Program Increments (PIs) - 8-12 أسبوعاً
- الأدوار: Release Train Engineer ، Product Management، System Architect

المستوى 3: مستوى المحفظة

- الوحدات :محافظ القيمة(Value Streams)
- التركيز :تخصيص الاستثمارات، مواءمة الاستراتيجية
- الأدوار: Epic Owners ،Enterprise Architects ،Portfolio Managers

المستوى 4: مستوى المؤسسة

- التركيز :استراتيجية المؤسسة، ثقافة التعلم المستمر
- الأدوار :القيادة التنفيذية، مكتب إدارة المحفظة

مزايا SAFe للمؤسسات العربية:

1. المرونة مع الهيكل :توازن بين المرونة والهيكل المناسب للبيئة العربية
2. التكامل :تكامل بين المستويات المختلفة
3. التركيز على القيمة :تركيز واضح على تقديم القيمة للعميل
4. التعاون :تعاون عبر الفرق والوحدات

تحديات التطبيق في السياق العربي:

1. الثقافة :التغيير من ثقافة الأوامر إلى ثقافة التعاون
2. المهارات : الحاجة لمهارات جديدة Product Ownership ، Agile Coaching
3. الهياكل :تكييف الهياكل التنظيمية التقليدية
4. القياس :تطوير مقاييس أداء مناسبة للبيئة الرشيقة

مثال تطبيقي :تطبيق SAFe في شركة اتصالات سعودية

- السياق :تحول رقمي سريع، منافسة شديدة
- التطبيق:
  - 5 Agile Release Trainsتغطي تطوير المنتجات الرقمية
  - 40فريقاًAgile
  - دورات Program Increments مدتها 12 أسبوعاً
- النتائج:
  - زيادة سرعة إطلاق المنتجات بنسبة 60%
  - تحسن رضا العملاء بنسبة 25%
  - زيادة مشاركة الموظفين بنسبة 30%

3.3إطار عملDevOps

الخلفية :دمج التطوير (Development) والتشغيل(Operations)

الهدف :تقليل الوقت بين كتابة الكود ونشره في الإنتاج

المبادئ الأساسية:

1. التعاون الثقافي :كسر الحواجز بين فرق التطوير والتشغيل
2. الأتمتة :أتمتة عمليات البناء والاختبار والنشر
3. القياس :قياس كل شيء لفهم الأداء والتحسين
4. المشاركة :مشاركة الجميع في نجاح المنتج

ممارسات DevOps الرئيسية:

1. التكامل المستمر :(CI) دمج التغييرات في الفرع الرئيسي يومياً

2. التسليم المستمر :(CD) نشر التغييرات للإنتاج بشكل آلي
3. البنية التحتية ككود :(IaC) إدارة البنية التحتية عبر الكود
4. المراقبة والتنبيه :مراقبة الأداء وإنشاء تنبيهات
5. التواصل والتعاون :أدوات وثقافة تعاون فعالة

DevOps في إدارة المحافظ:

- تطوير سريع :نشر تحديثات بشكل متكرر وسريع
- جودة عالية :اختبار مستمر وأتمتة
- مرونة :قدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة
- كفاءة :أتمتة المهام المتكررة

مثال تطبيقي DevOps :في بنك إماراتي

- التحدي :بطء في إطلاق الخدمات الرقمية الجديدة
- الحل :تطبيق DevOps عبر:
  - أدوات تكامل مستمر(Jenkins ، GitLab CI)
  - حاويات Docker ، Kubernetes
  - مراقبة Prometheus ، Grafana
- النتائج:
  - تقليل وقت النشر من أسابيع إلى ساعات
  - زيادة وتيرة النشر من 4 مرات سنوياً إلى 200 مرة
  - خفض معدل الفشل في النشر بنسبة 75%

4.دراسات حالة متعمقة

4.1دراسة حالة: تطبيق منهجية EXPRO في جامعة الملك سعود

الخلفية :جامعة الملك سعود - أكبر جامعة في المملكة العربية السعودية
التحدي :إدارة محفظة مشاريع بقيمة 5 مليارات ريال

الوضع قبل التطبيق:

- المشاريع 200 :مشروع قائم، 150 مقترح جديد
- التحديات:
  - تنافس على الموارد
  - ضعف المواءمة مع الاستراتيجية
  - تجاوزات في التكلفة والوقت
  - نقص في الشفافية

عملية التطبيق:

المرحلة 1: تطوير خط الأساس (3 أشهر)

- النشاطات :جمع بيانات 200 مشروع، تحليل الأداء
- النتائج:
  - 40%من المشاريع متأخرة
  - 35%تتجاوز الميزانية
  - 30%فقط تتماشى مع الاستراتيجية بوضوح

المرحلة 2: تحديد الاحتياجات (4 أشهر)

- النشاطات :ورش عمل مع الكليات، استبيانات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- النتائج :تحديد 80 احتياجاً استراتيجياً

المرحلة 3: التقييم متعدد المعايير (3 أشهر)

- النشاطات :تقييم 230 مشروعاً (80 جديد + 150 قائم)
- النتائج:
  - 50مشروعاً حصل على درجة فوق 10/8
  - 100مشروع بين 6-10/8
  - 80مشروعاً تحت 10/6

المرحلة 4: التصنيف (1 شهر)

- النتائج:
  - 20مشروعاً استراتيجياً
  - 60مشروعاً تطويرياً
  - 80مشروعاً تحسينياً
  - 70مشروعاً تشغيلياً

المرحلة 5: الترتيب (1 شهر)

- النتائج :قائمة مرتبة من 1 إلى 230

المرحلة 6: رفع الكفاءة (2 شهر)

- الإجراءات:

- دمج 30 مشروعاً متشابهاً في 10 مشاريع
- إيقاف 40 مشروعاً قليلاً القيمة
- تحسين تصميم 50 مشروعاً

- النتائج :توفير متوقع 500 مليون ريال

المرحلة 7: الموازنة (1 شهر)

- النتائج :تخصيص 3 مليارات ريال لأعلى 100 مشروع أولوية

المرحلة 8: الاعتماد (1 شهر)

- النتائج :اعتماد 100 مشروع للتنفيذ

النتائج بعد سنة من التطبيق:

- المشاريع ضمن الميزانية :من 65% إلى 85%
- المشاريع في الوقت المحدد :من 60% إلى 82%
- المواءمة مع الاستراتيجية :من 30% إلى 75%
- رضا أصحاب المصلحة :من 55% إلى 80%
- التوفير المالي 400 :مليون ريال فعلياً (80% من المتوقع)

التحديات التي واجهت التطبيق:

1. مقاومة التغيير :من بعض الكليات والإدارات
2. نقص البيانات :بيانات غير كاملة عن المشاريع القائمة
3. التحيز المؤسسي :تفضيل المشاريع التقليدية على الابتكارية
4. القدرات :نقص في مهارات تقييم المشاريع

الحلول المطبقة:

1. التواصل المكثف :ورش عمل، زيارات ميدانية، نشرات
2. بناء القدرات :تدريب 150 موظفاً على منهجيةEXPRO
3. النماذج التجريبية :تطبيق على نطاق محدود أولاً
4. الدعم الاستشاري :استعانة بخبراء من هيئةEXPRO

الدروس المستفادة:

1. أهمية البيانات :قرارات جيدة تحتاج بيانات جيدة
2. الشراكة :نجاح المنهجية يتطلب شراكة مع جميع المستويات
3. التدرج :التطبيق التدريجي أكثر فعالية من التطبيق الشامل
4. القياس :قياس النتائج يساعد في كسب الدعم والمحافظة عليه

4.2دراسة حالة: تجربة مشروع التحول الرقمي في دبي

الخلفية :مشروع التحول الرقمي الشامل لحكومة دبي
الهدف :تحويل 100% من الخدمات الحكومية إلى رقمية بحلول 2021

الحجم 50 :جهة حكومية، 1000 خدمة، استثمار 2 مليار درهم

الإطار المنهجي المطبق:

.1إطار الحوكمة:

- المستوى الاستراتيجي :المجلس التنفيذي للتحول الرقمي
- المستوى التكتيكي :مكتب التحول الرقمي
- المستوى التشغيلي :فرق التحول في كل جهة حكومية

2.منهجية إدارة المحفظة:

- التصنيف :خدمات حسب الأولوية (حرجة، عالية، متوسطة، منخفضة)
- المعايير:
  - عدد المستفيدين
  - التأثير على جودة الحياة
  - تعقيد التحول
  - الجدوى التقنية

3.منهجية التنفيذ:

- التجريب :نماذج أولية(Prototypes)
- التكرار :تطوير تدريجي بناءً على التغذية الراجعة
- التوسع :نشر على نطاق واسع بعد التحقق

4.إطار القياس:

- الكفاءة :وقت إنجاز الخدمة، تكلفة الخدمة
- الفعالية :رضا المستفيدين، دقة الخدمة
- الأثر :توفير الوقت والجهد، تحسين جودة الحياة

النتائج المتحققة:

الجدول (7-4): نتائج التحول الرقمي في دبي

المؤشر	قبل التحول	بعد التحول	التحسن
الخدمات الرقمية	30%	99%	+69%
وقت إنجاز الخدمة	5أيام	4ساعات	-95%
تكلفة الخدمة	100%	30%	-70%
رضا المتعاملين	75%	98%	+23%
الخدمات المتنقلة	10%	90%	+80%
البيانات المفتوحة	100مجموعة	5000مجموعة	+4900%

حالات نجاح محددة:

الحالة 1: خدمة تجديد رخصة القيادة:

- قبل: زيارة مركز المرور، انتظار ساعات، وثائق ورقية
- بعد: تطبيق ذكي، دقائق، دفع إلكتروني، توصيل للمنزل
- النتائج :توفير 2 مليون ساعة للمواطنين سنوياً

الحالة 2: خدمة الحصول على رخصة بناء:

- قبل: 30 يوماً، 10 زيارات، 20 وثيقة

- بعد : 10أيام، زيارة واحدة، وثائق رقمية
- النتائج :تسريع المشاريع الإنشائية، جذب استثمارات

الحالة 3: منصة دبي الذكية:

- المفهوم :منصة موحدة لجميع الخدمات الحكومية
- الميزات :هوية رقمية موحدة، محفظة رقمية، مدفوعات إلكترونية
- النتائج :تجربة سلسة للمتعاملين، بيانات متكاملة للتحليل

عوامل النجاح:

1. القيادة :دعم شخصي من الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
2. الرؤية :رؤية واضحة ومُلهمة (دبي الذكية)
3. الشراكة :شراكة بين القطاعين العام والخاص
4. المواطن في المركز :تصميم الخدمات بناءً على احتياجات المواطن
5. الابتكار :تبني أحدث التقنيات (بلوك تشين، الذكاء الاصطناعي)

التحديات التي تم التغلب عليها:

1. مقاومة التغيير :برامج تدريب وتوعية مكثفة
2. تكامل الأنظمة :تطوير واجهات برمجية موحدة
3. الأمن السيبراني :استثمارات كبيرة في الأمن والحماية
4. الشمولية :ضمان وصول الخدمات للجميع (كبار السن، ذوي الإعاقة)

الدروس المستفادة:

1. التحول الرقمي ليس تقنياً فقط :بل تحول في الثقافة والعمليات

2. المواطن هو المحك :نجاح الخدمات يقاس برضا المواطن

3. البيانات ثروة :البيانات المجمعة تمكن من تحسين الخدمات واتخاذ القرار

4. الشراكات ضرورية :لا يمكن للحكمة القيام بالتحول الرقمي وحدها

5. القياس المستمر :التحسين المستمر يتطلب قياساً مستمراً

.5نقاش نقدي وأسئلة تفكير

5.1النقاش النقدي: تحديات تطبيق الأطر المتقدمة في السياق العربي

القضية 1: التوازن بين العالمية والخصوصية المحلية

- السؤال :إلى أي مدى يمكن تطبيق الأطر العالمية المتقدمة في البيئة العربية دون تعديل؟
- وجهة النظر 1 :الأطر العالمية قابلة للتطبيق عالمياً، والتعديلات قد تقلل من فعاليتها
- وجهة النظر 2 :البيئة العربية لها خصوصيات ثقافية وتنظيمية تتطلب تكييفاً
- التحليل :معظم الدراسات تشير إلى أن نجاح تطبيق الأطر العالمية يعتمد على درجة التكييف مع السياق المحلي، مع الحفاظ على المبادئ الأساسية

القضية 2: الأولوية بين الكفاءة والشمولية

- السؤال :هل يجب التركيز على كفاءة تنفيذ المشاريع أم على شمولية مشاركة أصحاب المصلحة؟
- وجهة النظر 1 :الكفاءة تؤدي إلى نتائج ملموسة وسريعة، وهو ما تحتاجه المنطقة العربية
- وجهة النظر 2 :الشمولية تبني الشرعية والدعم المستدام، وهو أكثر أهمية على المدى الطويل
- التحليل :النماذج الناجحة في المنطقة تجمع بين الكفاءة والشمولية، مع مراعاة التوازن حسب طبيعة المشروع
-

القضية 3: دور القيادة مقابل المؤسسية

- السؤال :ما دور القيادة الفردية مقابل المؤسسية في نجاح إدارة المحافظ؟
- وجهة النظر 1 :القيادة القوية هي العامل الحاسم في نجاح التحولات الكبرى
- وجهة النظر 2 :المؤسسية تضمن الاستمرارية بعد رحيل القادة
- التحليل :النجاح المستدام يتطلب قيادة قوية لتأسيس المؤسسية، ثم مؤسسية قوية لضمان الاستمرارية

5.2أسئلة تفكير للقارئ

1. سؤال تحليلي :إذا كنت مديراً لمحفظة مشاريع في قطاع الصحة العربي، كيف توازن بين المشاريع العلاجية (مستشفيات) والوقائية (برامج توعية)؟
2. سؤال نقدي :ما هي المخاطر الرئيسية لتطبيق منهجيات رشيقة مثل SAFe في المؤسسات الحكومية العربية التقليدية؟ وكيف يمكن التخفيف من هذه المخاطر؟
3. سؤال تطبيقي :بناءً على دراسة حالة دبي، ما هي الدروس التي يمكن تطبيقها في مدينتك أو دولتك لتحسين الخدمات الحكومية؟
4. سؤال استشرافي :كيف ترى تأثير التقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي، بلوك تشين، إنترنت الأشياء) على منهجيات إدارة المحافظ والبرامج خلال السنوات العشر القادمة؟
5. سؤال أخلاقي :ما هي المسؤولية الأخلاقية لمدير المحفظة تجاه المجتمع والبيئة عند اختيار المشاريع؟ وكيف يمكن دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في عملية اتخاذ القرار؟

5.3نقاش جماعي مقترح

الموضوع" :التحديات والفرص في تطبيق منهجية EXPRO في القطاع الخاص العربي"

نقاط النقاش:

1. الملاءمة :هل منهجية EXPRO المصممة للقطاع الحكومي مناسبة للقطاع الخاص؟
2. التكلفة :هل فوائد التطبيق تبرر تكاليفه في الشركات الخاصة؟
3. المرونة :كيف يمكن تكييف المنهجية لتناسب سرعة ومرونة القطاع الخاص؟
4. النماذج :هل هناك نماذج ناجحة لتطبيق منهجيات إدارة المحافظ الحكومية في القطاع الخاص؟
5. التوصيات :ما هي توصياتكم للشركات العربية الراغبة في تطوير قدراتها في إدارة المحافظ؟

.6الخاتمة: نحو منهجيات متكاملة ومتكيفة

6.1الاستنتاجات الرئيسية

1. تطور المنهجيات :تطورت منهجيات إدارة المحافظ من نماذج خطية بسيطة إلى أطر متكاملة ومعقدة تعترف بالطبيعة الديناميكية للاستثمارات التنظيمية.
2. أهمية التكيف :لا توجد منهجية واحدة مناسبة لجميع السياقات، بل يجب تكييف المنهجيات مع الخصائص المحددة للمؤسسة وبيئتها.
3. التكامل أساسي :النجاح المعاصر يتطلب تكاملاً بين إدارة المحافظ وإدارة القيمة والحوكمة وإدارة المخاطر وإدارة التغيير وإدارة الأداء.
4. السياق العربي :تظهر تجارب عربية ناجحة - مثل EXPRO في السعودية، التحول الرقمي في دبي - قدرة المنطقة على تطوير وتطبيق منهجيات متقدمة.
5. دور التقنية :التقنيات الحديثة (الذكاء الاصطناعي، التحليلات، المنصات الرقمية) تعمل على تحويل منهجيات إدارة المحافظ، مما يمكن من دقة وكفاءة أكبر.

6.2التوصيات للممارسين

1. ابدأ بالتقييم :قبل اختيار منهجية، قم بتقييم واقع مؤسستك واحتياجاتها.
2. تدرج في التطبيق :التطبيق التدريجي أكثر نجاحاً من التحول الجذري المفاجئ.
3. استثمر في بناء القدرات :نجاح المنهجيات يعتمد على كفاءة الأفراد الذين يطبقونها.
4. اعتمد القياس :قم بقياس النتائج باستمرار واستخدم البيانات للتحسين.
5. تعلم من الآخرين :استفد من تجارب المؤسسات الأخرى، ولكن عدلها لتناسب سياقك.

6.3اتجاهات مستقبلية

1. الذكاء الاصطناعي في إدارة المحافظ :استخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بأداء المشاريع، وتحليل المخاطر، واقتراح التحسينات.
2. الاستدامة كمعيار أساسي :دمج معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية في جميع مراحل إدارة المحافظ.
3. المرونة المؤسسية :تطوير قدرة المؤسسات على إعادة توجيه محافظها بسرعة استجابة للأزمات والفرص.
4. الشفافية المتزايدة :توقعات متزايدة للشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتخصيص الموارد.
5. التعاون عبر الحدود :تعاون متزايد بين المؤسسات والقطاعات والدول في إدارة المحافظ المعقدة.

6.4الرسالة النهائية

في النهاية، إدارة المحافظ والبرامج ليست مجرد مجموعة من الأدوات والمنهجيات، بل هي نظام تفكير ومنهجية عمل تمكن المؤسسات من تحويل رؤاها الاستراتيجية إلى واقع ملموس في عالم يتسم بالتعقيد وعدم اليقين، تمثل المنهجيات المتقدمة في إدارة المحافظ سلاحاً استراتيجياً للمؤسسات التي تسعى ليس فقط للبقاء، بل للازدهار والقيادة في عصر التحول.

ملاحظة :

SAFe (Scaled Agile Framework) هو إطار يُستخدم لتطبيق منهجيات **Agile**و **Lean**على **مستوى المؤسسات الكبيرة**، وليس فقط فرق العمل الصغيرة،SAFe يساعد الشركات الكبيرة على تنسيق عمل **عدة فرق Agile** معًا لتقديم منتجات عالية الجودة بسرعة وبشكل منظم.

أهم النقاط:

- يربط بين **الإدارة العليا، والفرق الفنية، وإدارة المنتج**
- يعتمد على مبادئ **Agile**و **Scrum**و **Kanban**و**Lean**
- يُستخدم عندما يكون لديك **عدد كبير من الفرق** تعمل على نفس المنتج أو البرنامج
- يركز على **التخطيط المشترك، تسليم القيمة، والتحسين المستمر**

مكوناته الأساسية:

- **فرق**(Agile Teams) **Agile**
- **البرنامج** :**(ART – Agile Release Train)** مجموعة فرق تعمل معًا
- **التخطيط المرحلي(PI Planning)**
- **أدوار واضحة** مثلProduct Owner :، Scrum Master، Release Train Engineer

متى يُستخدم؟ عندما تصبح Scrum وحدها غير كافية بسبب **كبر حجم المشروع أو عدد الفرق**.

المراجع والمصادر:

1. AXELOS. (2020). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)*. The Stationery Office.
2. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO). (2022). *دليل إطار عمل إدارة المحافظ الخمسية*. المملكة العربية السعودية.
3. Leffingwell, D. (2020). *SAFe 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework*. Addison-Wesley.
4. Kim, G., Humble, J., Debois, P., & Willis, J. (2016). *The DevOps Handbook: How to Create World-Class Agility, Reliability, and Security in Technology Organizations*. IT Revolution Press.
5. حكومة دبي الذكية. (2021). *تقرير التحول الرقمي في حكومة دبي*. دبي، الإمارات العربية المتحدة.
6. جامعة الملك سعود. (2022). *تقرير تطبيق منهجية EXPRO في إدارة مشاريع الجامعة*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. Gartner. (2022). *Magic Quadrant for Enterprise Agile Planning Tools*. Gartner Research.
8. McKinsey & Company. (2021). *How to build a better portfolio-management system*. McKinsey Quarterly.
9. Harvard Business Review. (2020). *Reimagining the Project Management Office*. Harvard Business School Publishing.

الفصل التاسع : التكامل المستقبلي: نحو نموذج شامل لإدارة القيمة والاستدامة

.1المقدمه : نحو نموذج تكاملي للمؤسسة المستقبلية

في عالم يشهد تحولات جذرية على جميع المستويات، لم يعد بإمكان المؤسسات التعامل مع إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ كمجال منعزل. بل بات من الضروري تطوير نموذج تكاملي شامل يجمع بين إدارة القيمة والحوكمة والمخاطر والتغيير والأداء في إطار موحد يخدم الاستراتيجية التنظيمية طويلة المدى.

الجدول (8-1): تطور النماذج الإدارية نحو التكامل

مثال تطبيقي	المحددات	التركيز	النموذج السائد	العصر
أقسام منفصلة للمشاريع، الجودة، المخاطر	العزلة، ضعف التكامل	التخصص الدقيق، الكفاءة الفردية	نماذج منفصلة	عصر التخصص (1980-2000)
أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)	تعقيد التكامل، مقاومة التغيير	التكامل الوظيفي، العمليات المتكاملة	نماذج متكاملة جزئياً	عصر التكامل (2000-2020)
المؤسسات الرقمية المتكاملة	الحاجة لرؤية شمولية، تعقيد غير مسبوق	التكامل الاستراتيجي، النظم المتكاملة	نموذج النظام الشامل	عصر التكامل الشامل (2020-ما بعد)

في هذا الفصل، سنستكشف النموذج التكاملي الشامل للمستقبل، مع تركيز خاص على كيفية تكامل إدارة المحافظ والبرامج مع مجالات إدارة القيمة والحوكمة والمخاطر والتغيير والأداء. سنقدم أمثلة عملية ونماذج تطبيقية من العالم العربي والعالمي.

.2التوجهات المستقبلية في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ

2.1التحول من التسليم إلى خلق القيمة

التطور الفلسفي:

- الجيل الأول :التركيز على التسليم (المخرجات)
- الجيل الثاني :التركيز على المنافع (النتائج)
- الجيل الثالث :التركيز على خلق القيمة (التأثير)

المبادئ الجديدة:

1. القيمة كهدف نهائي :جميع الأنشطة تخضع لسؤال "كيف تخلق قيمة؟"
2. التكامل الاستراتيجي :محاذاة كاملة مع الاستراتيجية التنظيمية
3. الاستدامة :اعتبارات طويلة الأجل تتجاوز العوائد الفورية
4. التكيفية :قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة

التطبيق في العالم العربي:

- رؤية 2030 السعودية :تحول من اقتصاد النفط إلى اقتصاد المعرفة
- رؤية الإمارات 2021 :التحول إلى اقتصاد معرفي متنوع
- رؤية مصر 2030 :تحقيق تنمية مستدامة وشاملة

2.2تأثير التقنيات الناشئة

التقنيات المحورية:

1. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:

  - التطبيقات :تحليل البيانات، التنبؤ بالأداء، الأتمتة الذكية

- الأثر :قرارات أكثر دقة، كفاءة أعلى، تحليل أنماط معقدة
- مثال عربي :استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة مشاريع "نيوم"

2. البلوك تشين:

- التطبيقات :عقود ذكية، تتبع الشفافية، إدارة سلسلة التوريد
- الأثر :زيادة الشفافية، خفض التكاليف، تحسين الأمان
- مثال عربي :تطبيق بلوك تشين في حكومة دبي الذكية

3. إنترنت الأشياء(IoT) :

- التطبيقات :مراقبة المشاريع في الوقت الحقيقي، الصيانة التنبؤية
- الأثر :بيانات دقيقة، رد فعل سريع، كفاءة محسنة
- مثال عربي :استخدام إنترنت الأشياء في المشاريع الإنشائية في السعودية

4. الواقع المعزز والافتراضي:

- التطبيقات :التدريب، التصميم، التعاون عن بعد
- الأثر :تحسين الفهم، خفض التكاليف، زيادة الدقة
- مثال عربي :استخدام الواقع المعزز في مشاريع "القدية" الترفيهية

الجدول (2-8): تأثير التقنيات الناشئة على إدارة المحافظ

التقنية	التطبيق في إدارة المحافظ	الفائدة المتوقعة	التحديات	مثال تطبيقي عربي
الذكاء الاصطناعي	تحليل المحافظ، التنبؤ بالأداء	زيادة دقة القرارات بنسبة 40%	نقص البيانات، الحاجة للخبرات	نظام الذكاء الاصطناعي في إدارة محفظة مشاريع "أرامكو"
البلوك تشين	العقود الذكية، تتبع المشاريع	خفض التكاليف بنسبة 20%	القوانين والأنظمة	منصة بلوك تشين في حكومة دبي
إنترنت الأشياء	مراقبة المشاريع في الوقت الحقيقي	خفض وقت التوقف بنسبة 30%	الأمن السيبراني	مشروع المدينة الذكية في "الرياض"
الواقع المعزز	التدريب، التصميم، الصيانة	زيادة الإنتاجية بنسبة 25%	تكلفة التقنية	استخدام الواقع المعزز في "مشروع القدية"

2.3التحول نحو الاستدامة والاقتصاد الدائري

المبادئ الأساسية:

1. التصميم للاستدامة :دمج الاستدامة في تصميم المشاريع من البداية
2. الاقتصاد الدائري :تحويل النفايات إلى موارد، إطالة دورة حياة المنتجات

3. الحياد الكربوني :تحقيق صافي انبعاثات صفرية

4. التنوع البيولوجي :حماية وتعزيز التنوع البيولوجي

التطبيقات في إدارة المحافظ:

- معايير الاختيار :إضافة معايير الاستدامة في تقييم المشاريع
- قياس الأداء :مؤشرات أداء الاستدامة(ESG)
- إدارة المخاطر :مخاطر المناخ والبيئة
- الإبلاغ :تقارير الاستدامة المتكاملة

مثال متكامل: مشروع "البحر الأحمر" السياحي في السعودية

- الاستدامة البيئية 100% :طاقة متجددة، حماية الشعاب المرجانية
- الاستدامة الاجتماعية :توظيف وتدريب المجتمع المحلي
- الاستدامة الاقتصادية :نموذج اقتصادي دائري
- التكامل :دمج الاستدامة في جميع مراحل إدارة المشروع

.3التكامل مع إدارة القيمة: من تسليم المخرجات إلى تحقيق النتائج

3.1مفهوم إدارة القيمة المتكاملة

التعريف" :نهج منهجي ومتكامل لتعظيم القيمة المستمدة من استثمارات المؤسسة خلال دورة حياتها الكاملة"

المكونات الرئيسية:

1. تحديد القيمة :فهم ما يشكل قيمة لأصحاب المصلحة المختلفين

2. تخطيط القيمة :تطوير خطط لتحقيق القيمة المتوقعة

3. تحقيق القيمة :تنفيذ الأنشطة لتحقيق القيمة

4. قياس القيمة :تقييم القيمة المحققة

5. تحسين القيمة :مبادرات لزيادة القيمة

3.2إطار عمل متكامل لإدارة القيمة

الإطار المقترح: نموذج القيمة الخماسي

البعد 1: القيمة الاستراتيجية

- المكونات :المواءمة مع الاستراتيجية، الميزة التنافسية، النمو
- المؤشرات :حصة السوق، الميزة التنافسية، الابتكار
- أمثلة :مشاريع التحول الرقمي، تطوير المنتجات الجديدة

البعد 2: القيمة المالية

- المكونات :الربحية، التدفق النقدي، العائد على الاستثمار
- المؤشرات :صافي القيمة الحالية، معدل العائد الداخلي، فترة الاسترداد
- أمثلة :مشاريع خفض التكاليف، تحسين الكفاءة

البعد 3: القيمة التشغيلية

- المكونات :الكفاءة، الجودة، المرونة
- المؤشرات :الإنتاجية، وقت الدورة، نسبة الأخطاء
- أمثلة :مشاريع تحسين العمليات، أتمتة العمليات

البعد 4: القيمة الاجتماعية

- المكونات :الأثر الاجتماعي، المسؤولية المجتمعية، التنمية البشرية
- المؤشرات :رضا المجتمع، خلق فرص العمل، التنمية المحلية

- أمثلة :مشاريع البنية التحتية الاجتماعية، برامج التدريب

البعد 5: القيمة البيئية

- المكونات :الاستدامة البيئية، خفض البصمة البيئية، الاقتصاد الدائري
- المؤشرات :انبعاثات الكربون، استخدام الطاقة، إدارة النفايات
- أمثلة :مشاريع الطاقة المتجددة، إعادة التدوير

3.3عملية التكامل مع إدارة المحافظ

المرحلة 1: التخطيط المتكامل

- النشاطات:
  - تحديد أبعاد القيمة لكل مشروع
  - تطوير مؤشرات قياس القيمة
  - دمج معايير القيمة في عملية اختيار المشاريع
- الأدوات :مصفوفات القيمة، بطاقات الأداء المتوازن
- المخرجات :خطط القيمة المتكاملة للمحفظة

المرحلة 2: التنفيذ المتكامل

- النشاطات:
  - تتبع تحقيق القيمة خلال التنفيذ
  - تكييف المشاريع بناءً على تحقيق القيمة
  - إدارة المفاضلات بين أبعاد القيمة المختلفة
- الأدوات :لوحات تحكم القيمة، أنظمة التتبع المتكاملة

- المخرجات :تقارير تحقيق القيمة، قرارات تعديلية

المرحلة 3: المراجعة والتحسين المتكامل

- النشاطات:
  - تقييم القيمة المحققة مقابل المتوقعة
  - تحليل أسباب الانحرافات
  - تطوير خطط تحسين القيمة
- الأدوات :تحليل القيمة المحققة، دراسات التحسين
- المخرجات :تقارير أداء القيمة، خطط التحسين

3.4دراسة حالة: إدارة القيمة المتكاملة في "مشروع القدية" السعودي

الخلفية :مشروع القدية - وجهة ترفيهية ورياضية وثقافية بالقرب من الرياض
الاستثمار 50 :مليار دولار
الهدف :أن تكون أكبر وجهة ترفيهية في العالم

إطار القيمة المتكامل المطبق:

القيمة الاستراتيجية:

- الأهداف :تنويع الاقتصاد، تحسين جودة الحياة، تعزيز الصورة الدولية
- المؤشرات :عدد الزوار، الأثر الاقتصادي، التغطية الإعلامية
- الأنشطة :تطوير مناطق ترفيهية مبتكرة، شراكات عالمية

القيمة المالية:

- الأهداف :عائد استثماري مجزٍ، نمو إيرادات السياحة

- المؤشرات :العائد على الاستثمار، صافي القيمة الحالية
- الأنشطة :نماذج إيرادات متنوعة، إدارة تكاليف فعالة

القيمة التشغيلية:

- الأهداف :كفاءة تشغيلية عالية، جودة خدمات ممتازة
- المؤشرات :رضا الزوار، كفاءة العمليات
- الأنشطة :أنظمة تشغيل متقدمة، تدريب شامل

القيمة الاجتماعية:

- الأهداف :خلق فرص عمل، تنمية المجتمع المحلي
- المؤشرات :عدد الوظائف، تنمية المهارات المحلية
- الأنشطة :برامج التوطين، شراكات مجتمعية

القيمة البيئية:

- الأهداف :مشروع مستدام بيئياً، حماية البيئة
- المؤشرات :الانبعاثات الكربونية، استخدام الموارد
- الأنشطة :طاقة متجددة، إدارة مستدامة للمياه

آليات التكامل:

- هيكل الحوكمة :لجنة القيمة العليا برئاسة الرئيس التنفيذي
- عمليات التخطيط :خطط القيمة المتكاملة لكل منطقة
- أنظمة التتبع :نظام متكامل لتتبع جميع أبعاد القيمة
- تقارير الأداء :تقارير دورية شاملة للقيمة

النتائج المتوقعة:

- الاقتصادية: مساهمة 48 مليار ريال في الناتج المحلي
- الاجتماعية: 22,000 وظيفة مباشرة، 100,000 وظيفة غير مباشرة
- البيئية: 30% طاقة متجددة، صفر نفايات في المكبات
- الاستراتيجية :تعزيز صورة السعودية كوجهة ترفيهية عالمية

4.التكامل مع الحوكمة المؤسسية: ضمان الامتثال والشفافية والمساءلة

4.1إطار الحوكمة المتكامل لإدارة المحافظ

المبادئ الأساسية:

1. المساءلة :وضوح المسؤوليات والصلاحيات
2. الشفافية :وضوح المعلومات والقرارات
3. العدالة :معاملة عادلة لجميع أصحاب المصلحة
4. المسؤولية :تحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج

مستويات الحوكمة:

المستوى 1: الحوكمة الاستراتيجية

- الهيئات :مجلس الإدارة، اللجان العليا
- المسؤوليات :وضع الاستراتيجية، مراقبة الأداء، إدارة المخاطر
- التكامل مع إدارة المحافظ :مراجعة واعتماد المحفظة الاستراتيجية

المستوى 2: الحوكمة التنفيذية

- الهيئات :اللجان التنفيذية، مكتب إدارة المحافظ

- المسؤوليات :تنفيذ الاستراتيجية، إدارة المحافظ، اتخاذ القرارات التشغيلية
- التكامل مع إدارة المحافظ :إدارة المحفظة، تخصيص الموارد

المستوى 3: الحوكمة التشغيلية

- الهيئات :فرق المشاريع، مديري البرامج
- المسؤوليات :تنفيذ المشاريع، إدارة الأداء، إدارة المخاطر التشغيلية
- التكامل مع إدارة المحافظ :تنفيذ المشاريع، إدارة الأداء

4.2آليات الحوكمة المتكاملة

آلية 1: هياكل الحوكمة الواضحة

- الهياكل المقترحة:
  - مجلس إدارة المحافظ :على مستوى مجلس الإدارة
  - لجنة استثمارات المشاريع :على مستوى الإدارة التنفيذية
  - مكتب إدارة المحافظ :على المستوى التشغيلي
- الأدوار والمسؤوليات :وضوح تام للصلاحيات والمسؤوليات
- آليات التنسيق :اجتماعات دورية، تقارير متكاملة

آلية 2: عمليات اتخاذ القرار الشفافة

- معايير القرار :معايير واضحة وشفافة لاتخاذ القرارات
- توثيق القرارات :توثيق كامل للقرارات والمبررات
- المراجعة :مراجعة دورية للقرارات ونتائجها
- التعلم :تعلم من نجاحات وإخفاقات القرارات

آلية 3: أنظمة الرقابة والمراجعة

- الرقابة الداخلية :أنظمة رقابة داخلية فعالة
- المراجعة الداخلية :مراجعات دورية مستقلة
- المراجعة الخارجية :مراجعات من جهات خارجية مستقلة
- التقارير :تقارير دورية شفافة عن الأداء

آلية 4: إدارة أصحاب المصلحة

- التحديد :تحديد جميع أصحاب المصلحة
- التقييم :تقييم مصالح وتأثير أصحاب المصلحة
- المشاركة :مشاركة فعالة لأصحاب المصلحة
- التواصل :تواصل منتظم وشفاف

4.3دراسة حالة: الحوكمة المتكاملة في صندوق الاستثمارات العامة السعودي(PIF)

الخلفية :صندوق الاستثمارات العامة - الصندوق السيادي للمملكة العربية السعودية
الأصول المدارة :أكثر من 700 مليار دولار
التحدي :حوكمة محفظة استثمارات متنوعة ومعقدة

إطار الحوكمة المتكامل:

المستوى 1: الحوكمة الاستراتيجية

- مجلس الإدارة :برئاسة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان
- المسؤوليات:
  - وضع الاستراتيجية الاستثمارية

- مراقبة أداء المحفظة
- إدارة المخاطر الاستراتيجية

- اللجان:
  - لجنة الاستثمار
  - لجنة المراجعة
  - لجنة المكافآت
  - لجنة المخاطر

المستوى 2: الحوكمة التنفيذية

- الرئيس التنفيذي :ياسر الرميان
- المسؤوليات:
  - تنفيذ الاستراتيجية
  - إدارة المحفظة اليومية
  - اتخاذ القرارات الاستثمارية
- الهياكل:
  - لجان الاستثمار المتخصصة
  - مكتب إدارة المحفظة
  - إدارة المخاطر

المستوى 3: الحوكمة التشغيلية

- الفرق الاستثمارية :فرق متخصصة حسب القطاعات والمناطق

- المسؤوليات:
  - تنفيذ الاستثمارات
  - إدارة الشركات المستثمر فيها
  - إدارة المخاطر التشغيلية
- الهياكل:
  - فرق إدارة الاستثمارات
  - فرق إدارة القيمة
  - فرق إدارة المخاطر

آليات التكامل:

1. تخطيط متكامل :خطط استثمارية متكاملة تربط الاستراتيجية بالتنفيذ
2. مراقبة متكاملة :أنظمة مراقبة متكاملة تتبع جميع الاستثمارات
3. تقرير متكامل :تقارير متكاملة تربط جميع مستويات الحوكمة
4. تعلم متكامل :نظام تعلم مؤسسي يستفيد من جميع التجارب

نتائج الحوكمة المتكاملة:

- الشفافية :تقارير دورية شفافة عن الأداء
- المساءلة :وضوح تام للمسؤوليات والصلاحيات
- الكفاءة :قرارات استثمارية أكثر كفاءة وفعالية
- المرونة :قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة
- الثقة :بناء ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة

الدروس المستفادة:

1. أهمية التكامل :الحوكمة الفعالة تتطلب تكامل جميع المستويات
2. الوضوح :وضوح الأدوار والمسؤوليات أساسي للنجاح
3. الشفافية :الشفافية تبني الثقة وتحسن الأداء
4. التعلم :الحوكمة الفعالة تتطلب تعلم مستمر
5. التكيف :الحوكمة يجب أن تتكيف مع التغيرات في البيئة

.5التكامل مع إدارة المخاطر: النهج الاستباقي والشامل

5.1إطار إدارة المخاطر المتكامل

المبادئ الأساسية:

1. الاستباقية :تحديد المخاطر قبل حدوثها
2. الشمولية :تغطية جميع أنواع المخاطر
3. التكامل :تكامل إدارة المخاطر مع جميع العمليات
4. المستمرة :إدارة المخاطر عملية مستمرة وليست حدثاً

أنواع المخاطر في إدارة المحافظ:

المخاطر الاستراتيجية:

- الأمثلة :تغير في السوق، منافسة جديدة، تغير في القوانين
- التأثير :على تحقيق الاستراتيجية والأهداف
- الإدارة :مراقبة البيئة، تحليل السيناريوهات، خطط الطوارئ

المخاطر التشغيلية:

- الأمثلة :فشل في التنفيذ، تجاوز التكاليف، تأخير في الجدول
- التأثير :على تنفيذ المشاريع والبرامج
- الإدارة :ضوابط داخلية، مراقبة الأداء، خطط تصحيحية

المخاطر المالية:

- الأمثلة :تقلبات الأسعار، مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة
- التأثير :على الاستقرار المالي والعائدات
- الإدارة :تحوط، تنويع، إدارة السيولة

المخاطر البيئية والاجتماعية:

- الأمثلة :تغير المناخ، مخاطر السمعة، مخاطر المجتمع
- التأثير :على السمعة والتراخيص الاجتماعية
- الإدارة :تقييم الأثر، مشاركة المجتمع، استدامة

5.2عملية إدارة المخاطر المتكاملة

المرحلة 1: تحديد المخاطر

- النشاطات:
  - تحديد المخاطر على مستوى المحفظة
  - تحليل الترابط بين مخاطر المشاريع المختلفة
  - تحديد المخاطر الناشئة والمستجدة
- الأدوات :ورش العمل، تحليل السيناريوهات، تحليل الاتجاهات
- المخرجات :سجل مخاطر المحفظة

المرحلة 2: تحليل المخاطر

- النشاطات:
  - تقييم احتمالية وتأثير كل خطر
  - تحليل تعرض المحفظة للمخاطر المختلفة
  - تحليل الترابط بين المخاطر
- الأدوات :مصفوفات المخاطر، النماذج الكمية، المحاكاة
- المخرجات :تحليل المخاطر، أولويات المخاطر

المرحلة 3: معالجة المخاطر

- الاستراتيجيات:
  - التجنب :تغيير الخطط لتجنب المخاطر
  - التقليل :اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية أو تأثير المخاطر
  - النقل :نقل المخاطر إلى أطراف أخرى (التأمين، العقود)
  - القبول :قبول المخاطر وإعداد خطط طوارئ
- المخرجات :خطط معالجة المخاطر

المرحلة 4: مراقبة المخاطر

- النشاطات:
  - مراقبة المخاطر المعروفة
  - اكتشاف مخاطر جديدة
  - تقييم فعالية إجراءات المعالجة

- الأدوات :لوحات تحكم المخاطر، أنظمة الإنذار المبكر
- المخرجات :تقارير مراقبة المخاطر، إنذارات مبكرة

5.3دراسة حالة: إدارة المخاطر المتكاملة في مشروع "محطة براكة" النووية بالإمارات

الخلفية :محطة براكة - أول محطة للطاقة النووية السلمية في العالم العربي

السعة 4 :مفاعلات، 5600 ميجاوات

الاستثمار 24.4 :مليار دولار

التحدي :إدارة مخاطر معقدة ومتعددة الأبعاد

إطار إدارة المخاطر المتكامل:

المخاطر الفنية والتشغيلية:

- المخاطر :فشل في التصميم، أخطاء في البناء، حوادث تشغيلية
- الإدارة:
  - تصميم متعدد الطبقات للسلامة
  - اختبارات ومراجعات مكثفة
  - أنظمة مراقبة متقدمة
  - تدريب شامل للمشغلين

المخاطر الأمنية والسلامة:

- المخاطر :حوادث نووية، أمن الموقع، حماية المواد النووية
- الإدارة:
  - أعلى معايير السلامة النووية العالمية
  - أنظمة أمن متعددة الطبقات

- تعاون مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية
- خطط طوارئ شاملة

المخاطر البيئية:

- المخاطر :انبعاثات إشعاعية، تلوث حراري، تأثير على الحياة البحرية
- الإدارة:
  - أنظمة متقدمة لمعالجة النفايات
  - مراقبة بيئية مستمرة
  - دراسات تقييم الأثر البيئي
  - استشارة الخبراء البيئيين

المخاطر الاجتماعية:

- المخاطر :مقاومة المجتمع، مخاوف الصحة العامة، تأثير على السمعة
- الإدارة:
  - برامج توعية مكثفة
  - حوار مجتمعي مفتوح
  - مشاركة المجتمع في المراقبة
  - برامج تعويض وخدمات مجتمعية

المخاطر التنظيمية:

- المخاطر :تغير القوانين، متطلبات رقابية جديدة، تأخير في التراخيص
- الإدارة:

- تعاون وثيق مع الهيئات الرقابية
- مراقبة مستمرة للتطورات التنظيمية
- مشاركة في وضع المعايير
- خطط بديلة

آليات التكامل:

- هيكل إدارة المخاطر :لجنة المخاطر العليا، مكتب إدارة المخاطر، فرق المخاطر
- عمليات متكاملة :تقييم مخاطر متكامل لجميع القرارات
- أنظمة متكاملة :نظام متكامل لإدارة المخاطر
- ثقافة المخاطر :بناء ثقافة الوعي والمشاركة في إدارة المخاطر

نتائج إدارة المخاطر المتكاملة:

- السلامة :تحقيق أعلى معايير السلامة النووية
- التنظيم :الحصول على جميع التراخيص والموافقات
- المجتمع :قبول ودعم المجتمع المحلي
- التشغيل :تشغيل أول مفاعلين بنجاح
- السمعة :اعتراف دولي بالتميز في إدارة المخاطر

الدروس المستفادة:

1. الاستباقية :إدارة المخاطر يجب أن تكون استباقية وليست رد فعلية
2. الشمولية :يجب تغطية جميع أنواع المخاطر
3. المشاركة :إدارة المخاطر الفعالة تتطلب مشاركة جميع المستويات

4. الشفافية :الشفافية تبني الثقة وتسهل إدارة المخاطر
5. التعلم المستمر :إدارة المخاطر عملية تعلم مستمر

6.التكامل مع إدارة التغيير: قيادة التحول التنظيمي

6.1إطار إدارة التغيير المتكامل

المبادئ الأساسية:

1. القيادة :تغيير ناجح يتطلب قيادة فعالة
2. المشاركة :مشاركة المتأثرين بالتغيير في عملية التغيير
3. التواصل :تواصل واضح ومستمر عن أسباب وأهداف التغيير
4. التدريب :توفير التدريب والدعم اللازم للتكيف مع التغيير

عناصر إدارة التغيير المتكاملة:

البعد الاستراتيجي:

- الرؤية :رؤية واضحة ومُلهمة للتغيير
- الاستراتيجية :استراتيجية شاملة لإدارة التغيير
- القيادة :التزام وتوجيه من القيادة العليا
- المواءمة :مواءمة التغيير مع الاستراتيجية التنظيمية

البعد التنظيمي:

- الهيكل :هياكل تنظيمية تدعم التغيير
- العمليات :عمليات محسنة تدعم التغيير
- النظم :أنظمة وتقنيات تدعم التغيير

- الثقافة :ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتعلم

البعد البشري:

- المهارات :تطوير المهارات اللازمة للتغيير
- الحوافز :حوافز ومكافآت تدعم التغيير
- المشاركة :مشاركة الموظفين في التغيير
- الدعم :دعم الموظفين خلال التغيير

6.2عملية إدارة التغيير المتكاملة مع إدارة المحافظ

المرحلة 1: التحضير للتغيير

- النشاطات:
    - تقييم استعداد المنظمة للتغيير
    - تطوير رؤية وقضية للتغيير
    - بناء فريق قيادة التغيير
    - تطوير استراتيجية اتصال
- المخرجات :خطة تحضير للتغيير، فريق قيادة، استراتيجية اتصال

المرحلة 2: تصميم التغيير

- النشاطات:
    - تصميم الحلول والتغييرات المطلوبة
    - تطوير خطط تفصيلية للتنفيذ
    - تصميم برامج التدريب والتطوير

- تصميم أنظمة القياس والتقييم

- المخرجات :تصميم مفصل للتغيير، خطط تنفيذ، برامج تدريب

المرحلة 3: تنفيذ التغيير

- النشاطات:
  - تنفيذ التغييرات المخطط لها
  - تنفيذ برامج التدريب والتطوير
  - تنفيذ استراتيجية الاتصال
  - تقديم الدعم والمساندة
- المخرجات :تغييرات منفذة، موظفون مدربون، اتصال فعال

المرحلة 4: توطيد التغيير

- النشاطات:
  - مراقبة وتقييم نتائج التغيير
  - معالجة المشاكل والتحديات
  - توطيد الممارسات الجديدة
  - الاحتفال بالنجاحات
- المخرجات :تغيير متوطد، تحسينات مستمرة، ثقافة جديدة

6.3دراسة حالة: إدارة التغيير في برنامج التحول الرقمي لوزارة التعليم السعودية

الخلفية :برنامج التحول الرقمي لوزارة التعليم السعودية

الهدف :تحول رقمي شامل للنظام التعليمي

النطاق 6 :ملايين طالب، 500 ألف معلم، 30 ألف مدرسة
التحدي :تغيير ثقافة وممارسات تعليمية راسخة

إطار إدارة التغيير المتكامل:

البعد الاستراتيجي:

- الرؤية" :نظام تعليمي رقمي مبتكر يحقق أهداف رؤية 2030"
- القيادة :لجنة وزارية عليا برئاسة وزير التعليم
- الاستراتيجية :استراتيجية تحول رقمي متكاملة
- المواءمة :مواءمة كاملة مع رؤية 2030 واستراتيجية التحول الرقمي الوطني

البعد التنظيمي:

- الهيكل :إنشاء وكالة للتحول الرقمي في الوزارة
- العمليات :إعادة هندسة العمليات التعليمية
- النظم :منصة تعليمية وطنية موحدة
- الثقافة :بناء ثقافة الابتكار والتعلم الرقمي

البعد البشري:

- المهارات :برامج تدريبية مكثفة للمعلمين والطلاب
- الحوافز :حوافز للمدارس والمعلمين المتميزين رقمياً
- المشاركة :مشاركة المعلمين والطلاب في التصميم والتنفيذ
- الدعم :مراكز دعم فني وتعليمي في جميع المناطق

آليات التكامل مع إدارة المحافظ:

1. المحفظة :محفظة مشاريع التحول الرقمي
2. الأولويات :ترتيب أولويات المشاريع حسب أثرها التغييري
3. الموارد :تخصيص موارد كافية لإدارة التغيير
4. المتابعة :متابعة أثر المشاريع على التغيير التنظيمي

مراحل التنفيذ:

المرحلة 1: التحضير:(2018-2019)

- النشاطات :تقييم الوضع الحالي، بناء الرؤية، تطوير الاستراتيجية
- التحديات :مقاومة التغيير، نقص المهارات الرقمية
- الحلول :حملات توعية، برامج تدريبية أولية
- النتائج :بناء أساس متين للتحول

المرحلة 2: التصميم:(2019-2020)

- النشاطات :تصميم المنصة التعليمية، تطوير المحتوى الرقمي، تصميم البرامج التدريبية
- التحديات :تعقيد التصميم، تنوع الاحتياجات
- الحلول :تصميم مرن، مشاركة المستخدمين
- النتائج :تصميم متكامل وشامل

المرحلة 3: التنفيذ:(2020-2022)

- النشاطات :نشر المنصة، تدريب المعلمين، تحويل المحتوى
- التحديات :كوفيد-19، نقص الأجهزة، مقاومة التغيير
- الحلول :تسريع التنفيذ، توفير الأجهزة، دعم مكثف

- النتائج :تحول رقمي سريع وفعال

المرحلة 4: التوطيد (2022-مستمر):

- النشاطات :تحسين المنصة، تطوير المحتوى، بناء القدرات
- التحديات :الاستدامة، التطوير المستمر
- الحلول :تحسين مستمر، تعلم مؤسسي
- النتائج :نظام تعليمي رقمي مستدام

نتائج التحول:

- الوصول 100% :من الإدارات متصلة بالإنترنت
- الاستخدام 90% :من المعلمين يستخدمون المنصة الرقمية
- المحتوى 80% :من المناهج متاحة رقمياً
- التدريب :تدريب 400 ألف معلم على المهارات الرقمية
- الأثر :تحسن في نتائج التعلم، زيادة مشاركة الطلاب

عوامل النجاح:

1. القيادة :التزام ودعم من أعلى مستوى
2. المشاركة :مشاركة جميع أصحاب المصلحة
3. التدريب :برامج تدريبية شاملة ومستمرة
4. الدعم :دعم تقني وتعليمي مستمر
5. القياس :قياس وتقييم مستمر للنتائج

الدروس المستفادة:

1. التغيير الثقافي :التحول الرقمي يتطلب تغييراً ثقافياً قبل التقني
2. المشاركة :النجاح يعتمد على مشاركة المستفيدين
3. التدريج :التطبيق التدريجي أكثر فعالية من التحول المفاجئ
4. الدعم المستمر :الدعم المستمر أساسي للنجاح والاستدامة
5. التعلم المستمر :التحول الرقمي رحلة مستمرة وليست وجهة

.7التكامل مع إدارة الأداء: قياس المؤشرات واتخاذ القرارات القائمة على البيانات

7.1إطار إدارة الأداء المتكامل

المبادئ الأساسية:

1. الارتباط الاستراتيجي :ربط مؤشرات الأداء بالاستراتيجية
2. التوازن :توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية
3. المشاركة :مشاركة جميع المستويات في إدارة الأداء
4. التحسين المستمر :استخدام البيانات للتحسين المستمر

مكونات إطار إدارة الأداء المتكامل:

المستوى الاستراتيجي:

- الأهداف الاستراتيجية :الأهداف طويلة المدى للمؤسسة
- مؤشرات الأداء الاستراتيجية :مقاييس أداء على مستوى المؤسسة
- أهداف الأداء :أهداف محددة وقابلة للقياس
- المبادرات الاستراتيجية :مشاريع وبرامج لتحقيق الأهداف

المستوى التشغيلي:

- أهداف التشغيل :أهداف على مستوى الوحدات والأقسام
- مؤشرات الأداء التشغيلية :مقاييس أداء على مستوى العمليات
- خطط العمل :خطط تفصيلية للتنفيذ
- الموارد :تخصيص الموارد اللازمة

المستوى الفردي:

- أهداف الفرد :أهداف مرتبطة بأهداف المؤسسة
- مقاييس الأداء الفردي :مقاييس أداء للموظفين
- خطط التطوير :خطط تطوير المهارات والقدرات
- التقييم :تقييم الأداء والمكافآت

7.2عملية إدارة الأداء المتكاملة

المرحلة :1التخطيط

- النشاطات:
  - تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية
  - تطوير مؤشرات الأداء المناسبة
  - وضع أهداف أداء محددة وقابلة للقياس
  - تطوير خطط عمل تفصيلية
- المخرجات :خطط أداء متكاملة، مؤشرات أداء، أهداف

المرحلة 2: التنفيذ

- النشاطات:

- تنفيذ خطط العمل
- جمع بيانات الأداء
- مراقبة الأداء
- إدارة الأداء اليومي

- المخرجات :تنفيذ الخطط، بيانات الأداء، مراقبة الأداء

المرحلة 3: المراجعة

- النشاطات:
  - تحليل بيانات الأداء
  - تقييم تحقيق الأهداف
  - تحديد الانحرافات وأسبابها
  - مراجعة الأداء مع الفرق والأفراد
- المخرجات :تحليل الأداء، تقييم النتائج، تحديد التحسينات

المرحلة 4: التحسين

- النشاطات:
  - تطوير خطط تحسين الأداء
  - تنفيذ التحسينات
  - تعديل الأهداف والخطط
  - التعلم والمشاركة
- المخرجات :خطط تحسين، تحسينات منفذة، تعلم مؤسسي

7.3دراسة حالة: إدارة الأداء المتكاملة في "مشروع نيوم" السعودي (شبه متوقف الآن)

الخلفية :نيوم - مدينة المستقبل في شمال غرب السعودية

المساحة: 26,500 كم²

الاستثمار : 500مليار دولار

الهدف :أن تكون نموذجاً للمستقبل في مجالات الحياة

إطار إدارة الأداء المتكامل:

المستوى الاستراتيجي:

- الأهداف الاستراتيجية:

1. تطوير اقتصاد معرفي مبتكر
2. بناء مجتمع مستدام
3. خلق نموذج حياة استثنائي
4. أن تكون مختبراً عالمياً للابتكار

- مؤشرات الأداء الاستراتيجية:
  - الاقتصادي :الناتج المحلي، الاستثمارات، الوظائف
  - الاجتماعي :جودة الحياة، الشمولية، التنمية البشرية
  - البيئي :الانبعاثات، استخدام الطاقة، التنوع البيولوجي
  - المعرفي :الابتكارات، براءات الاختراع، الشراكات

المستوى التشغيلي:

- الأهداف التشغيلية :أهداف لكل منطقة وقطاع في نيوم
- مؤشرات الأداء التشغيلية:

- التنفيذ :التقدم في المشاريع، الالتزام بالمواعيد والميزانية
- الكفاءة :كفاءة استخدام الموارد، الإنتاجية
- الجودة :جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة
- الابتكار :عدد الابتكارات، سرعة التطوير

- خطط العمل :خطط تفصيلية لكل مشروع وبرنامج

المستوى الفردي:

- أهداف الفرد :أهداف مرتبطة بأهداف نيوم
- مقاييس الأداء الفردي :مقاييس أداء للموظفين والمقاولين
- خطط التطوير :خطط تطوير المهارات والقدرات
- التقييم :تقييم دوري للأداء والمكافآت

آليات التكامل:

1. أنظمة متكاملة :نظام متكامل لإدارة الأداء يجمع جميع المستويات
2. لوحات تحكم :لوحات تحكم تفاعلية تعرض الأداء في الوقت الحقيقي
3. عمليات مراجعة :عمليات مراجعة دورية على جميع المستويات
4. تقارير متكاملة :تقارير أداء متكاملة تربط جميع المستويات

نتائج إدارة الأداء المتكاملة:

- الشفافية :رؤية واضحة وشاملة للأداء
- المساءلة :وضوح المسؤوليات والنتائج
- التعلم :تعلم مؤسسي من النجاحات والإخفاقات

- التحسين :تحسين مستمر في الأداء
- اتخاذ القرار :قرارات مبنية على بيانات دقيقة

التحديات والحلول:

- التحدي 1 :تعقيد قياس الأداء في مشروع متعدد الأبعاد
  - الحل :مؤشرات أداء متعددة الأبعاد ومتكاملة
- التحدي 2 :تكامل بيانات من مصادر متنوعة
  - الحل :نظام متكامل لجمع وتحليل البيانات
- التحدي 3 :مواءمة أهداف الأطراف المختلفة
  - الحل :عمليات تخطيط وتنسيق متكاملة
- التحدي 4 :الحفاظ على التركيز على المدى الطويل
  - الحل :مواءمة مؤشرات الأداء قصيرة وطويلة المدى

الدروس المستفادة:

1. التكامل :إدارة الأداء الفعالة تتطلب تكامل جميع المستويات
2. التوازن :التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية قصيرة وطويلة المدى
3. المشاركة :المشاركة الفعالة لجميع أصحاب المصلحة
4. الشفافية :الشفافية في القياس والإبلاغ
5. التحسين المستمر :استخدام البيانات للتحسين المستمر

.8نموذج مقترح للتكامل الشامل: إطار عمل متكامل لإدارة الاستثمارات الاستراتيجية

8.1مكونات النموذج المتكامل

المكون 1: الإطار الاستراتيجي

- الرؤية والرسالة :رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة
- الاستراتيجية :استراتيجية شاملة ومتكاملة
- الأهداف الاستراتيجية :أهداف واضحة وقابلة للقياس
- المبادرات الاستراتيجية :مبادرات ومشاريع لتحقيق الأهداف

المكون 2: إطار الحوكمة

- هياكل الحوكمة :هياكل حوكمة واضحة وفعالة
- عمليات اتخاذ القرار :عمليات شفافة ومسؤولة لاتخاذ القرار
- الرقابة والمراجعة :أنظمة رقابة ومراجعة فعالة
- المساءلة :آليات مساءلة واضحة

المكون 3: إدارة المحافظ والبرامج

- إدارة المحافظ :اختيار وإدارة المحفظة الاستراتيجية
- إدارة البرامج :إدارة البرامج لتحقيق المنافع الاستراتيجية
- إدارة المشاريع :إدارة المشاريع الفردية
- إدارة القيمة :إدارة القيمة المستمدة من الاستثمارات

المكون 4: إدارة المخاطر

- إدارة المخاطر الاستراتيجية :إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة
- إدارة مخاطر المحفظة :إدارة المخاطر على مستوى المحفظة
- إدارة المخاطر التشغيلية :إدارة المخاطر على مستوى المشاريع

- مرونة المؤسسة :قدرة المؤسسة على الصمود والتعافي

المكون 5: إدارة التغيير

- قيادة التغيير :قيادة فعالة للتغيير
- إدارة التغيير التنظيمي :إدارة التغيير على مستوى المؤسسة
- إدارة تغيير المحفظة :إدارة التغيير على مستوى المحفظة
- الثقافة التنظيمية :ثقافة تدعم التغيير والتعلم

المكون 6: إدارة الأداء

- إدارة الأداء الاستراتيجي :إدارة الأداء على مستوى المؤسسة
- إدارة أداء المحفظة :إدارة الأداء على مستوى المحفظة
- إدارة الأداء التشغيلي :إدارة الأداء على مستوى العمليات
- التعلم المؤسسي :التعلم من التجارب وتحسين الأداء

8.2عمليات التكامل

عملية التخطيط المتكامل:

- المدخلات :الرؤية، الاستراتيجية، تحليل البيئة، احتياجات أصحاب المصلحة
- الأنشطة :تخطيط استراتيجي، تخطيط المحفظة، تخطيط الموارد، تخطيط المخاطر
- المخرجات :خطط متكاملة، ميزانيات، جداول، مؤشرات أداء

عملية التنفيذ المتكامل:

- المدخلات :الخطط، الميزانيات، الموارد
- الأنشطة :تنفيذ المشاريع، إدارة التغيير، إدارة المخاطر، إدارة الأداء

- المخرجات :مخرجات المشاريع، تحقيق المنافع، بيانات الأداء

عملية المراقبة المتكاملة:

- المدخلات :بيانات الأداء، معلومات التنفيذ، تغذية راجعة
- الأنشطة :مراقبة الأداء، تحليل البيانات، تقييم النتائج، مراجعة المخاطر
- المخرجات :تقارير الأداء، تحليلات، إنذارات، توصيات

عملية التحسين المتكامل:

- المدخلات :تقارير الأداء، تحليلات، دروس مستفادة
- الأنشطة :تحليل السبب الجذري، تطوير التحسينات، تنفيذ التحسينات
- المخرجات :تحسينات منفذة، عمليات محسنة، قدرات معززة

8.3أدوات وتقنيات الدعم

الأدوات التقنية:

- أنظمة التخطيط المتكامل :أنظمة تدعم التخطيط على جميع المستويات
- أنظمة إدارة المحافظ :أنظمة لإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع
- أنظمة إدارة المخاطر :أنظمة لتحديد وتحليل وإدارة المخاطر
- أنظمة إدارة الأداء :أنظمة لقياس وتحليل وإدارة الأداء
- منصات التعاون :منصات للتعاون والمشاركة والتواصل

الأدوات التحليلية:

- تحليلات البيانات :أدوات لتحليل البيانات والتنبؤ
- محاكاة النماذج :أدوات لمحاكاة السيناريوهات والتحليل

- لوحات التحكم :أدوات لعرض وتتبع الأداء
- أدوات القرار :أدوات لدعم اتخاذ القرار

الأدوات التنظيمية:

- أطر العمل :أطر عمل موحدة ومتكاملة
- المعايير :معايير وأدلة إرشادية
- القوالب :قوالب ووثائق قياسية
- العمليات :عمليات وإجراءات موحدة

8.4دراسة حالة تطبيقية: النموذج المتكامل في "شركة بترول أبوظبي الوطنية" (أدنوك)

الخلفية :أدنوك - شركة الطاقة الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة

النطاق :عمليات في أكثر من 50 دولة، 70 ألف موظف

الإيرادات :أكثر من 100 مليار دولار سنوياً

التحدي :إدارة محفظة استثمارات معقدة في بيئة متغيرة

تطبيق النموذج المتكامل:

المكون 1: الإطار الاستراتيجي

- الرؤية" :أن تكون شركة طاقة عالمية رائدة مسؤولة"
- الاستراتيجية :استراتيجية متكاملة تشمل النفط والغاز والطاقة المتجددة
- الأهداف :أهداف واضحة للتحول الطاقي والاستدامة
- المبادرات :محفظة مشاريع متنوعة ومتكاملة

المكون 2: إطار الحوكمة

- هياكل الحوكمة :هياكل حوكمة واضحة على جميع المستويات

- عمليات القرار :عمليات اتخاذ قرار شفافة ومسؤولة
- الرقابة :أنظمة رقابة داخلية وخارجية فعالة
- المساءلة :آليات مساءلة واضحة وفعالة

المكون 3: إدارة المحافظ والبرامج

- إدارة المحافظ :محفظة استثمارات متكاملة ومتوازنة
- إدارة البرامج :برامج متكاملة للتحول والابتكار
- إدارة المشاريع :مشاريع فردية تدعم الاستراتيجية
- إدارة القيمة :تركيز واضح على خلق القيمة طويلة المدى

المكون 4: إدارة المخاطر

- إدارة المخاطر الاستراتيجية :إدارة مخاطر التحول الطاقي
- إدارة مخاطر المحفظة :إدارة مخاطر محفظة الاستثمارات
- إدارة المخاطر التشغيلية :إدارة مخاطر العمليات
- المرونة :بناء مرونة للتعامل مع التغيرات

المكون 5: إدارة التغيير

- قيادة التغيير :قيادة فعالة للتحول الطاقي
- إدارة التغيير التنظيمي :إدارة التغيير على مستوى الشركة
- إدارة تغيير المحفظة :إدارة التغيير في محفظة الاستثمارات
- الثقافة :بناء ثقافة الابتكار والاستدامة

المكون 6: إدارة الأداء

- إدارة الأداء الاستراتيجي :إدارة أداء الشركة ككل
- إدارة أداء المحفظة :إدارة أداء محفظة الاستثمارات
- إدارة الأداء التشغيلي :إدارة أداء العمليات
- التعلم المؤسسي :التعلم من التجارب والتحسين المستمر

آليات التكامل:

1. التخطيط المتكامل :تخطيط متكامل على جميع المستويات
2. المنصات المتكاملة :منصات متكاملة للبيانات والمعلومات
3. العمليات المتكاملة :عمليات متكاملة عبر الوحدات والوظائف
4. التقارير المتكاملة :تقارير متكاملة تعرض الصورة الكاملة

نتائج التطبيق:

- الكفاءة :تحسن في كفاءة اتخاذ القرار وتخصيص الموارد
- الفعالية :زيادة فعالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- المرونة :زيادة مرونة الشركة في التعامل مع التغيرات
- الشفافية :زيادة شفافية العمليات والقرارات
- الاستدامة :تحسن في أداء الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

التحديات التي تم التغلب عليها:

- التحدي 1 :تعقيد التكامل بين وحدات العمل المختلفة
  - الحل :تطوير إطار عمل موحد وعمليات متكاملة
- التحدي 2 :مقاومة التغيير من بعض الوحدات

- الحل :قيادة فعالة وإدارة تغيير شاملة
- التحدي 3 :نقص البيانات والمعلومات المتكاملة
  - الحل :استثمار في أنظمة ومنصات متكاملة
- التحدي 4 :صعوبة قياس الأداء الشامل
  - الحل :تطوير مؤشرات أداء متكاملة ومتوازنة

الدروس المستفادة:

1. أهمية التكامل :التكامل الشامل ضروري للنجاح في البيئات المعقدة
2. القيادة :القيادة الفعالة أساسية لتحقيق التكامل
3. التكنولوجيا :التكنولوجيا المناسبة تدعم التكامل
4. الثقافة :الثقافة التنظيمية الداعمة أساسية للنجاح
5. الاستمرارية :التكامل رحلة مستمرة وليست حدثاً لمرة واحدة

.9الخاتمة: رحلة التحول المستمر نحو المنظمة المرنة والقادرة على خلق قيمة مستدامة

9.1الاستنتاجات الرئيسية

1. ضرورة التكامل :في عالم يتسم بالتعقيد والترابط، لم يعد بالإمكان التعامل مع إدارة المحافظ والبرامج كمجال منعزل. بل أصبح التكامل مع إدارة القيمة والحوكمة والمخاطر والتغيير والأداء ضرورياً للنجاح.
2. التحول من التسليم إلى خلق القيمة :يجب أن تتحول المؤسسات من التركيز على تسليم المخرجات إلى التركيز على خلق القيمة المستدامة الشاملة التي تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
3. دور التقنيات الناشئة :التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين وإنترنت الأشياء تمكن من تحول جذري في إدارة المحافظ، مما يوفر فرصاً لتحسين الكفاءة والدقة والشفافية.

4. أهمية السياق المحلي :بينما يمكن الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، يجب تكييف النماذج والإطار مع السياق الثقافي والتنظيمي المحلي، مع الاستفادة من المبادرات الوطنية مثل رؤية 2030 السعودية.

5. القيادة والثقافة :النجاح في التحول يتطلب قيادة فعالة وثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتعلم والابتكار.

9.2التوصيات للمؤسسات العربية

1. ابدأ بالرؤية الاستراتيجية :ضع رؤية استراتيجية واضحة للتكامل الشامل ترتبط بالاستراتيجية الوطنية (مثل رؤية 2030).

2. تدرج في التطبيق :ابدأ بمشاريع تجريبية صغيرة، وتعلم منها، ثم وسع نطاق التطبيق تدريجياً.

3. استثمر في بناء القدرات :استثمر في تدريب وتطوير الكفاءات المحلية في مجالات إدارة المحافظ والقيمة والحوكمة والمخاطر.

4. استفد من التجارب المحلية :تعلم من التجارب الناجحة في المنطقة العربية (مثل أدنوك، التحول الرقمي في دبي).

5. طور حلولاً مبتكرة :طور حلولاً ونماذج مبتكرة تناسب الخصائص الفريدة للبيئة العربية.

6. ابنِ الشراكات :ابنِ شراكات مع المؤسسات التعليمية والبحثية والمهنية المحلية والدولية.

7. ركز على القيمة المستدامة :ضع خلق القيمة المستدامة الشاملة في قلب عمليات إدارة المحافظ.

9.3التحديات المستقبلية والفرص

التحديات:

1. سرعة التغير :سرعة التغير التكنولوجي والاجتماعي والاقتصادي

2. التعقيد المتزايد :تعقيد متزايد في البيئات والعمليات

3. عدم اليقين :مستويات عالية من عدم اليقين والمخاطر

4. الموارد المحدودة :موارد مالية وبشرية محدودة

5. المقاومة للتغيير :مقاومة للتغيير من داخل المؤسسات

الفرص:

1. التقنيات الناشئة :فرص لاستخدام التقنيات الناشئة للتحول

2. المبادرات الوطنية :مبادرات وطنية طموحة توفر إطاراً للتحول

3. التعاون الإقليمي :فرص للتعاون الإقليمي وتبادل الخبرات

4. الاستثمارات :استثمارات كبيرة في التحول والتنمية

5. المواهب الشابة :جيل شاب متعلم وطموح

9.4الرسالة النهائية

التحول نحو النموذج التكاملي الشامل لإدارة المحافظ والبرامج ليس خياراً بل ضرورة للمؤسسات التي تسعى للبقاء والازدهار في القرن الحادي والعشرين. إنه رحلة مستمرة من التعلم والتكيف والتحسين، تتطلب رؤية واضحة، وقيادة فعالة، وثقافة داعمة، واستثماراً مستمراً.

المؤسسات العربية لديها فرصة فريدة للقيادة في هذا التحول، من خلال الاستفادة من المبادرات الوطنية الطموحة، والاستثمارات الكبيرة، والمواهب الشابة، والتجارب الناجحة المحلية. النجاح في هذا التحول سيمكن المؤسسات العربية ليس فقط من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بل أيضاً من المساهمة في تحقيق الرؤى الوطنية الطموحة والتنمية المستدامة للمنطقة.

الطريق قد يكون طويلاً والتحديات قد تكون كبيرة، ولكن الفرص أكبر والمكاسب أعظم. فلنبدأ هذه الرحلة الآن، بخطوة صغيرة وواضحة، وبثقة في قدرتنا على بناء مستقبل أفضل لمؤسساتنا ومجتمعاتنا.

الفصل العاشر: من إدارة المشاريع إلى صناعة القيمة

قراءة تحليلية معمقة في الجيل الثامن من النماذج المؤسسية(PMBOK® Guide – Eighth Edition)

المقدمة : من منطق التسليم إلى منطق الأثر

شهد حقل إدارة المشاريع خلال العقود الخمسة الماضية تطورًا تدريجيًا في الأدوات والأساليب، إلا أن هذا التطور ظل – إلى وقت قريب – محكومًا بإطار ذهني واحد يتمحور حول **التسليم المنضبط للمخرجات** ضمن قيود الوقت والتكلفة والنطاق والجودة. وقد أسهم هذا الإطار في ترسيخ إدارة المشاريع بوصفها وظيفة تنفيذية رقابية، تركز على الانضباط الإجرائي أكثر من تركيزها على الأثر الاستراتيجي.

غير أن التحولات العميقة التي عرفها العالم المعاصر – من تسارع الابتكار، وتعقيد النظم الاقتصادية، وتصاعد متطلبات الاستدامة، وتغير توقعات أصحاب المصلحة – كشفت حدود هذا المنطق التقليدي. فمشاريع كثيرة أُنجزت "بنجاح" وفق المؤشرات الكلاسيكية، لكنها أخفقت في تحقيق قيمة حقيقية أو أثر مستدام للمؤسسات والمجتمعات. من هنا، برزت الحاجة إلى إعادة تعريف جوهر إدارة المشاريع نفسها: ليس بوصفها آلية لتنفيذ الخطط، بل كأداة **لصناعة القيمة**.

يمثل الإصدار الثامن من الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide – Eighth Edition) استجابة منهجية لهذا التحول. فهو لا يقدم تحديثًا إجرائيًا محدودًا، بل **يعكس نقلة باراديمية تعيد** تموضع إدارة المشاريع داخل المنظومة المؤسسية، وتربطها مباشرة بالاستراتيجية، وبمنظومة تسليم القيمة (Value Delivery System)، وبمفهوم الأثر طويل الأمد.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية تركيبية لهذا التحول، من خلال:

- تفكيك الأسس الفلسفية والمنهجية للجيل الثامن منPMBOK® ،
- تحليل الانتقال من إدارة المخرجات إلى تحقيق القيمة،
- توضيح العلاقة التكاملية بين **هندسة القيمة** و**خلق القيمة**،
- تقديم نماذج تطبيقية ونماذج نضج مؤسسية،
- وإرساء إطار قياس متعدد الأبعاد يعكس مفهوم النجاح في عصر صناعة القيمة.

ولا يكتفي الفصل بالعرض الوصفي، بل يسعى إلى بناء **منطق معرفي متكامل** يجعل من إدارة المشاريع ممارسة قيادية استراتيجية، قادرة على تحويل الموارد إلى أثر، والخطط إلى قيمة، والمبادرات المؤقتة إلى استثمارات مستدامة.

1. التحول البارادايمي في إدارة المشاريع: من PMBOK® التقليدي إلى8 PMBOK®

1.1الجذور المعرفية للتحول: لماذا لم يعد منطق العمليات كافيًا؟

نشأ علم إدارة المشاريع في سياق صناعي وتقني كان الاستقرار فيه هو القاعدة، والتغير هو الاستثناء. وفي هذا السياق، كان من المنطقي تبني نماذج **قائمة على العمليات** (Process-Based Models)تهدف إلى:

- ضبط العمل،
- تقليل الانحرافات،
- وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

غير أن البيئة المعاصرة تتسم بخصائص مختلفة جذريًا:

- **عدم اليقين (Uncertainty)** بدل القابلية للتنبؤ،
- **التعقيد (Complexity)** بدل الخطية،
- **الترابط الشديد (Interdependence)** بين العوامل الاقتصادية والتقنية والاجتماعية،
- و**تغير تعريف القيمة نفسها** باختلاف أصحاب المصلحة.

في هذا السياق، لم يعد السؤال المركزي هو:

كيف ننفذ المشروع وفق الخطة؟

بل أصبح:

لماذا ننفذ هذا المشروع أصلًا؟ وما القيمة التي سيخلقها؟ ولمن؟ وعلى أي مدى زمني؟

هذا التحول في الأسئلة هو ما مهّد الطريق لانتقال إدارة المشاريع من منطق **الكفاءة** (Efficiency)إلى منطق **الفعالية والأثر** .(Effectiveness & Impact)

1.2مقارنة تحليلية بين PMBOK® 7 و PMBOK® 8: ما الذي تغيّر فعليًا؟

لا يمكن فهم الإصدار الثامن دون مقارنته بما سبقه، خصوصًا الإصدار السابع الذي مثّل بدوره خطوة انتقالية. إلا أن PMBOK® 8 يذهب أبعد من مجرد إعادة تنظيم المحتوى، ليعيد تعريف منطلقات الممارسة ذاتها.

أولًا: الفلسفة التوجيهية

- **PMBOK® 7:**

ركّز على الانتقال من الوصفة الإجرائية الصارمة إلى إطار أكثر مرونة، لكنه ظل محتفظًا بتركيز قوي على إدارة المشروع كوحدة مستقلة.

- **PMBOK® 8:**

ينطلق من فلسفة قائمة على **النتائج والقيمة** (Outcome & Value-Based)، حيث يُنظر إلى المشروع كوسيلة داخل منظومة أوسع لصناعة القيمة.

ثانيًا: الهيكل والمنهج

- الانتقال من: مجالات معرفية وعمليات منفصلة،
- إلى: مجالات أداء ونظم أداء متكاملة، تعكس التفاعل الديناميكي بين النطاق، الموارد، المخاطر، أصحاب المصلحة، والقيمة المتوقعة.

ثالثًا: تعريف النجاح

- في النموذج التقليدي: النجاح = الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق.
- في نموذج PMBOK® 8: النجاح = تحقيق القيمة المستهدفة، حتى لو تطلب ذلك إعادة تشكيل النطاق أو تعديل مسار التنفيذ.

وهنا يصبح التسليم شرطًا ضروريًا، لكنه **غير كافٍ** للحكم على نجاح المشروع.

1.3 من المشروع كوحدة تنفيذية إلى المشروع كاستثمار مؤسسي

أحد أهم التحولات المفاهيمية في PMBOK® 8 هو إعادة تعريف المشروع بوصفه:

استثمارًا مؤقتًا يُنشأ لتحقيق قيمة محددة ضمن منظومة مؤسسية متكاملة.

هذا التعريف يحمل دلالات عميقة:

1. المشروع ليس غاية في ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف استراتيجية.
2. القيمة لا تتحقق لحظة التسليم فقط، بل عبر دورة حياة ممتدة.
3. مسؤولية المشروع لا تنتهي بالإغلاق الإداري، بل تمتد إلى متابعة المنافع.

وبهذا المعنى، يصبح مدير المشروع:

- شريكًا في تحقيق الاستراتيجية،
- ومساهمًا في إدارة القيمة،
- لا مجرد منسق للأنشطة.

1.4منظومة تسليم القيمة :(Value Delivery System) الإطار الحاكم الجديد

يشكل مفهوم **منظومة تسليم القيمة** حجر الزاوية في .PMBOK® 8 فإدارة المشاريع لا تعمل في فراغ، بل داخل شبكة مترابطة تضم:

- الحوكمة المؤسسية،
- الاستراتيجية،
- إدارة المحافظ والبرامج،

- إدارة المنتجات،

- العمليات التشغيلية.

ويمثل المشروع في هذه المنظومة **حلقة وصل** بين:

- الرؤية الاستراتيجية من جهة،

- وتحقيق الأثر الواقعي من جهة أخرى.

هذا الفهم يفرض تحولًا في بنية الحوكمة، وفي أدوار مكاتب إدارة المشاريع، التي لم تعد وحدات رقابية، بل مرشحة للتحول إلى **مكاتب إدارة القيمة.(VMO)**

الخلاصة : يمثل PMBOK® Guide الإصدار الثامن انتقالًا نوعيًا من:

- إدارة "كيف نُنجز"،

إلى: قيادة "لماذا نُنجز، وما الأثر الذي نريد تحقيقه."

هذا التحول يمهّد للانتقال إلى قلب الفصل:

هندسة القيمة وخلق القيمة بوصفهما الركيزتين الأساسيتين لصناعة القيمة في إدارة المشاريع الحديثة.

2- هندسة القيمة وخلق القيمة: الإطار النظري والتكاملي العميق

2. هندسة القيمة وخلق القيمة ..... الإطار النظري والتكاملي لصناعة القيمة في إدارة المشاريع

يمثل التحول نحو نموذج القيمة في PMBOK® الإصدار الثامن ترسيخًا لثنائية مركزية في الفكر الإداري المعاصر، هي :**هندسة القيمة** و**خلق القيمة** .ولا يمكن فهم "صناعة القيمة" بوصفها ممارسة مؤسسية دون إدراك العلاقة الجدلية والتكاملية بين هذين المفهومين.

2.1المقارنة المفاهيمية الجوهرية بين هندسة القيمة وخلق القيمة

جدول (2-1): مقارنة تحليلية بين هندسة القيمة وخلق القيمة

المعيار	خلق القيمة(Value Creation)	هندسة القيمة(Value Engineering)
المنطلق الفكري	استراتيجي، ابتكاري، تحويلي	تحليلي، تقني، تحسيني
السؤال المركزي	ماذا يجب أن نبني؟ ولماذا؟ ولمن؟	كيف نبني ما تقرر بأفضل تكلفة؟
طبيعة التفكير	تفكير ابتكاري ونظمي	تفكير تحليلي ووظيفي
بُعد القيمة	قيمة شاملة (مالية، استراتيجية، اجتماعية، رمزية)	قيمة وظيفية/اقتصادية بالأساس
العلاقة بالاستراتيجية	مباشرة ومحورية	غير مباشرة، داعمة
مرحلة التركيز	المراحل المبكرة (التصور، التأسيس)	المراحل المتوسطة والمتأخرة (التصميم، التنفيذ)
نوع القرارات	قرارات استثمارية وتحويلية	قرارات تحسين وكفاءة

المعيار	خلق القيمة(Value Creation)	هندسة القيمة(Value Engineering)
المخاطر	مخاطر استراتيجية (اختيار قيمة خاطئة)	مخاطر تشغيلية (تكلفة، جودة، وقت)
الناتج النهائي	عرض قيمة(Value Proposition)	تصميم أو حل محسن

يوضح الجدول أن الفارق بين المفهومين **ليس فارق أدوات بل فارق منطق**.

فخلق القيمة يحدد *اتجاه المشروع* ومعناه الاستراتيجي، بينما تضمن هندسة القيمة أن يتم تحقيق هذا الاتجاه **بأعلى كفاءة ممكنة**.

ومن هنا، فإن الفصل بين المفهومين يؤدي إلى أحد انحرافين:

- ابتكار عالي القيمة لكنه غير قابل للتنفيذ اقتصاديًا،
- أو تنفيذ عالي الكفاءة لمشروع لا يحمل قيمة حقيقية.

2.2نموذج القيمة المزدوجة(Dual-Value Model)

لتجاوز هذا الانقسام، يقدم هذا الفصل **نموذج القيمة المزدوجة**، الذي يقوم على مسارين متكاملين ومتوازيين.

جدول (2-2): نموذج القيمة المزدوجة في دورة حياة المشروع

مسار هندسة القيمة	مسار خلق القيمة	البعد
تنفيذ المشروع بالطريقة الصحيحة	اختيار المشروع الصحيح	الهدف
كيف نحقق المتطلبات بأقل تكلفة؟	هل هذا المشروع يستحق الاستثمار؟	السؤال الحاكم
الكفاءة، الجودة، التحكم	الأثر، المنفعة، الاستدامة	التركيز
تحليل الوظيفة، TCO، EVM	Design Thinking، BRM، تحليل أصحاب المصلحة	الأدوات الأساسية
قصيرة إلى متوسطة الأمد، ملموسة	طويلة الأمد، غير ملموسة جزئيًا	نوع القيمة
مدير أداء وضابط تنفيذ	قائد قيمة وميسر حوار	دور مدير المشروع
تعديل الحلول التنفيذية	تعديل نطاق القيمة	نقطة التداخل

الجدول السابق يعكس نموذج القيمة المزدوجة فلسفة PMBOK® 8 في الانتقال من السؤال:

"هل نلتزم بالخطة؟" إلى السؤال: "هل ما نقوم به يحقق القيمة المستهدفة فعلًا؟"

وتكمن خطورة تجاهل هذا النموذج في أن المؤسسة قد تُتقن **فعل الأشياء بطريقة صحيحة**، لكنها تفشل في **فعل الأشياء الصحيحة**.

2.3موقع هندسة وخلق القيمة داخل منظومة تسليم القيمة

جدول (2-3): تموضع هندسة وخلق القيمة داخلValue Delivery System

مكون المنظومة	دور خلق القيمة	دور هندسة القيمة
الاستراتيجية	تحديد أهداف القيمة	ترجمة الأهداف إلى متطلبات
إدارة المحافظ	اختيار المبادرات الأعلى قيمة	تحسين توزيع الموارد
إدارة البرامج	تحقيق منافع تكاملية	تقليل التداخل والهدر
إدارة المشاريع	صياغة ميثاق قائم على القيمة	ضبط التنفيذ والكفاءة
العمليات	تعظيم القيمة المستدامة	تحسين الأداء التشغيلي

إذن **صناعة القيمة ليست نشاطًا منفصلًا**، بل هي نتيجة تفاعل واعٍ بين:

- تفكير استراتيجي ابتكاري (خلق القيمة)،
- وتنفيذ تحليلي منضبط (هندسة القيمة).

ويمثل PMBOK® 8 الإطار الذي يضبط هذا التفاعل ويمنحه شرعية منهجية داخل المؤسسة.

3.أدوات وممارسات صناعة القيمة في ظل PMBOK® Guide – الإصدار الثامن

يمثل التحول من إدارة المشاريع التقليدية إلى صناعة القيمة تحولًا في **الأدوات بقدر ما هو تحول في العقلية** .

فالأدوات لم تعد تُستخدم فقط لضبط التنفيذ، بل أصبحت وسائل لتوجيه القرار نحو تعظيم الأثر وتحقيق المنافع المستدامة. ويؤكد PMBOK® 8 هذا التحول من خلال إعادة تموضع الأدوات ضمن منظومة تسليم القيمة، بحيث تخدم كل أداة بُعدًا محددًا من أبعاد القيمة.

3.1أدوات دعم خلق القيمة(Value Creation Enablement)

تركز أدوات خلق القيمة على الإجابة عن السؤال الاستراتيجي الجوهري:

هل المشروع الذي ننفذه هو الاستثمار الصحيح؟

جدول (3-1): أدوات خلق القيمة ودورها الاستراتيجي

مرحلة الاستخدام	بُعد القيمة المدعوم	الوظيفة الأساسية	الأداة
قبل وأثناء وبعد المشروع	استراتيجية – تشغيلية	تحديد وتخطيط وقياس المنافع	إدارة تحقيق المنافع (BRM)
التخطيط المبكر	مالية – غير ملموسة	تفكيك المنافع إلى عناصر قابلة للقياس	هيكل تفصيل المنافع (BBS)
التأسيس والتصميم	تجربة المستخدم – الرضا	مواءمة الحل مع احتياجات المستخدم	التصميم المرتكز على الإنسان(HCD)
المراحل المفاهيمية	ابتكار – تنافسية	توليد حلول مبتكرة عالية القيمة	Design Thinking
اختيار النطاق	تعظيم العائد	ترتيب المبادرات والمتطلبات	مصفوفة أولويات القيمة

تكمن أهمية هذه الأدوات في أنها **تسبق التنفيذ**، وتؤثر في قرارات الاستثمار ذاتها. فهي تمنع أحد أكثر أنماط الفشل شيوعًا:

تنفيذ مشروع بكفاءة عالية لتحقيق قيمة منخفضة أو غير ذات صلة.

3.2أدوات دعم هندسة القيمة(Value Engineering Enablement)

إذا كانت أدوات خلق القيمة تُحدد الاتجاه، فإن أدوات هندسة القيمة تضمن **الانضباط والكفاءة في المسار**.

جدول (3-2): أدوات هندسة القيمة ووظيفتها التنفيذية

بُعد القيمة	نوع القرار	الوظيفة الأساسية	الأداة
تحسين القيمة/التكلفة	تقني	ربط الوظائف بالتكلفة	تحليل الوظيفة والتكلفة
استدامة مالية	استثماري	حساب تكلفة دورة الحياة	التكلفة الكلية للملكية (TCO)
كفاءة التنفيذ	رقابي	ربط النطاق بالوقت والتكلفة	إدارة القيمة المكتسبة (EVM)
تقليل الهدر	تعاوني	دمج أصحاب المصلحة مبكرًا	التصميم المتكامل(IPD)

بُعد القيمة	نوع القرار	الوظيفة الأساسية	الأداة
كفاءة الموارد	تشغيلي	تحسين الجودة وتقليل الزمن	التصنيع خارج الموقع

تمنع هذه الأدوات الوقوع في فخ **التكلفة الظاهرية**، حيث يبدو القرار اقتصاديًا على المدى القصير، لكنه يُنتج أعباءً تشغيلية مرتفعة لاحقًا. وهنا يظهر دور PMBOK® 8 في توجيه الانتباه إلى القيمة عبر دورة الحياة كاملة.

3.3المقارنة بين الأدوات التقليدية وأدوات صناعة القيمة

جدول (3-3): من أدوات التحكم إلى أدوات صناعة القيمة

أدوات صناعة القيمة	أدوات الإدارة التقليدية	البُعد
تحقيق الأثر	الالتزام بالخطة	الغاية
القيمة – المنافع – الاستدامة	الوقت – التكلفة – النطاق	محور القياس
استراتيجية طويلة الأمد	تشغيلية قصيرة الأمد	طبيعة القرارات

أدوات صناعة القيمة	أدوات الإدارة التقليدية	البُعد
قبل وأثناء وبعد المشروع	أثناء التنفيذ	توقيت الاستخدام
قائد قيمة	مراقب ومنفذ	دور مدير المشروع

لا يعني هذا الاستغناء عن الأدوات التقليدية، بل **إعادة تأطيرها** داخل منطق أشمل يضع القيمة في مركز القرار.

3.4تكامل الأدوات عبر دورة حياة القيمة

جدول (3-4): ربط أدوات صناعة القيمة بدورة حياة المشروع

أدوات هندسة القيمة	أدوات خلق القيمة	مرحلة دورة الحياة
تحليل بدائل أولي	BRM – Design Thinking	التأسيس
– TCOتحليل الوظيفة	– BBSمصفوفة الأولويات	التخطيط
EVM – IPD	متابعة المنافع	التنفيذ

أدوات هندسة القيمة	أدوات خلق القيمة	مرحلة دورة الحياة
مراجعة الكفاءة	قياس النتائج	الإغلاق
تحسين تشغيلي	تحقق المنافع	ما بعد المشروع

الخلاصة : أدوات PMBOK® 8 لا تعمل بمعزل، بل ضمن **منظومة مترابطة** تخدم هدفًا واحدًا:

تحويل المشروع من نشاط تنفيذي مؤقت إلى آلية مؤسسية لصناعة القيمة المستدامة.

4.قياس النجاح في عصر صناعة القيمة

من مؤشرات الأداء التقليدية إلى قياس الأثر الاستراتيجي

أحد أخطر الإشكالات في إدارة المشاريع التقليدية لم يكن في التنفيذ، بل في **طريقة الحكم على النجاح** .فقد ترسخ عبر عقود أن الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق هو المعيار الحاسم، بينما أظهرت التجربة المؤسسية أن هذا الحكم قاصر، وأحيانًا مضلل.

يعيد PMBOK® Guide – الإصدار الثامن تعريف النجاح بوصفه **تحقق القيمة المستهدفة، لا مجرد** الانضباط التنفيذي. ومن هنا، يصبح القياس ممارسة استراتيجية لا رقابية فقط.

4.1إشكالية القياس التقليدي: لماذا لم يعد المثلث الحديدي كافيًا؟

يقيس المثلث الحديدي:

- *كيف نُفِّذ المشروع؟*

ولا يجيب عن:

- *هل كان المشروع يستحق التنفيذ أصلًا؟*
- *هل تحققت المنافع المتوقعة؟*
- *هل أضاف المشروع قدرة مستقبلية للمؤسسة؟*

هذا القصور أدى إلى ما يمكن تسميته **النجاح الزائف** :(False Success)

مشاريع "ناجحة" إداريًا، لكنها فاشلة استراتيجيًا.

4.2نموذج قياس النجاح متعدد الأبعاد في8 ®PMBOK

جدول (4-1): أبعاد قياس النجاح في نموذج صناعة القيمة

بُعد النجاح	ما الذي يقيسه	أمثلة مؤشرات	موقعه في صناعة القيمة
نجاح الإدارة	كفاءة التنفيذ	الانحراف الزمني، الانحراف المالي	هندسة القيمة
نجاح المخرجات	جودة ما تم تسليمه	مطابقة المواصفات، الأداء الفني	جسر القيمة
نجاح النتائج	تحقق المنافع	ROIالفعلي، رضا المستفيدين	خلق القيمة

موقعه في صناعة القيمة	**أمثلة مؤشرات**	**ما الذي يقيسه**	**بُعد النجاح**
قيمة مستدامة	نضج العمليات، الأصول المعرفية	بناء القدرات	نجاح المستقبل

يُظهر الجدول أن **النجاح الحقيقي تراكمي**، ولا يتحقق في لحظة الإغلاق. فنجاح الإدارة شرط لازم، لكنه غير كافٍ، بينما نجاح النتائج والمستقبل هو ما يمنح المشروع شرعيته الاستثمارية.

4.3 مقارنة بين مؤشرات الأداء التقليدية ومؤشرات القيمة

جدول (2-4): من KPI إلى Value Indicator

مؤشرات القيمة(Value Metrics)	**مؤشرات الأداء التقليدية(KPI)**	**البُعد**
الأثر والمنفعة	الانضباط التنفيذي	التركيز
متوسط وطويل الأمد	قصير الأمد	الأفق الزمني
كمية ونوعية	كمية مباشرة	طبيعة البيانات
المؤسسة والمجتمع	فريق المشروع	أصحاب المصلحة
استثماري واستراتيجي	تصحيحي	القرار المدعوم

4.4إدارة تحقيق المنافع (BRM) كجسر قياس القيمة

تشكل **إدارة تحقيق المنافع** العمود الفقري لقياس القيمة في8 ®PMBOK ، حيث تربط:

- الرؤية الاستراتيجية،
- بالمخرجات،
- بالنتائج الفعلية بعد التشغيل.

جدول (4-3): مراحل BRM وربطها بالقياس

المرحلة	النشاط	ناتج القياس
تعريف المنافع	تحديد القيمة المستهدفة	مؤشرات نتائج
تخطيط المنافع	ربط المنافع بالمبادرات	خط أساس
التنفيذ	متابعة التقدم	قياس مرحلي
ما بعد التسليم	تحقق المنافع	أثر فعلي

الخلاصة : يؤسس 8 ®PMBOK لمنطق جديد يعتبر القياس **أداة حوكمة استراتيجية**، لا مجرد تقرير أداء.

وبدون هذا التحول، تفقد صناعة القيمة أحد أهم أعمدتها.

5.التطبيقات القطاعية المتقدمة لصناعة القيمة .... من النظرية إلى الو اقع المؤسسي

ننتقل من الإطار المفاهيمي إلى **التطبيقات القطاعية العميقة**، مع إبراز التكامل بين خلق وهندسة القيمة.

5.1قطاع الرعاية الصحية: المستشفى بوصفه منظومة قيمة

جدول (5-1): صناعة القيمة في مشروع مستشفى ذكي

هندسة القيمة	خلق القيمة	بُعد القيمة
أتمتة التدفقات	تصميم متمحور حول المريض	السريرية
تحسين استخدام الموارد	تقليل زمن الانتظار	التشغيلية
TCOمنخفض	نموذج تمويل مستدام	الاقتصادية
كفاءة تشغيل	أثر صحي طويل الأمد	المجتمعية

يُظهر هذا النموذج أن المستشفى لم يعد مشروع إنشاء، بل **استثمارًا صحيًا طويل الأمد**.

5.2قطاع الطاقة: من إنتاج الكهرباء إلى أمن الطاقة

جدول (5-2): مشروع طاقة متجددة وصناعة القيمة

هندسة القيمة	خلق القيمة	البُعد
تحسين الإنتاج	أمن الطاقة	الاستراتيجية

هندسة القيمة	خلق القيمة	البُعد
تقنيات نظيفة	خفض الانبعاثات	البيئية
كفاءة التكلفة	نماذج بيع ذكية	الاقتصادية

5.3قطاع التعليم: الجامعة كمنصة قيمة

جدول (5-3): الحرم الجامعي الذكي

هندسة القيمة	خلق القيمة	البُعد
منصات موحدة	تجربة تعلم مرنة	التعليمية
كفاءة البنية	تكامل البيانات	البحثية
أتمتة العمليات	خدمات رقمية	الإدارية

الخلاصة : تؤكد التطبيقات القطاعية أن **صناعة القيمة ليست نظرية عامة**، بل ممارسة قابلة للتكييف وفق السياق، شرط الالتزام بمنطق.PMBOK® 8

6. **نماذج النضج المؤسسي في صناعة القيمة .... من إدارة المشاريع إلى قيادة القيمة المؤسسية**

يمثل تبنّي مفهوم صناعة القيمة تحديًا جوهريًا للمؤسسات، لا على مستوى الأدوات فقط، بل على مستوى **النضج المؤسسي** .فلا يمكن لمؤسسة تعمل بعقلية تنفيذية تقليدية أن تحقق قيمة مستدامة بمجرد تبنّي مصطلحات جديدة أو أطر نظرية حديثة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى **نماذج نضج** توضح مسار التحول التدريجي من إدارة المشاريع إلى قيادة القيمة.

6.1مفهوم النضج المؤسسي في8 ®PMBOK

يعرف النضج المؤسسي في سياق صناعة القيمة بأنه:

قدرة المؤسسة على **اختيار المبادرات الصحيحة، وتنفيذها بكفاءة، وتحقيق منافع مستدامة، وبناء قدرات مستقبلية** بصورة منهجية ومتكاملة.

وهذا التعريف يتجاوز النضج الإجرائي، ليدخل في صميم:

- الحوكمة،
- الثقافة،
- القيادة،
- واتخاذ القرار.

6.2نموذج النضج الخماسي لصناعة القيمة(Value Maturity Model)

جدول (6-1): مستويات النضج المؤسسي في صناعة القيمة

موقع القيمة	نمط إدارة المشاريع	الخصائص الرئيسية	مستوى النضج
قيمة عرضية	إدارة مشاريع تقليدية	تركيز على التسليم فقط	المستوى الأول: التنفيذي
كفاءة تشغيلية	PMOرقابي	تحكم أفضل في الأداء	المستوى الثاني: المنضبط
قيمة متوقعة	PMOتكاملي	ربط بالمحافظ والبرامج	المستوى الثالث: المتكامل
قيمة قابلة للقياس	VMOناشئ	قرارات مبنية على المنافع	المستوى الرابع: القائم على القيمة
قيمة مستدامة	VMOاستراتيجي	توجيه استراتيجي مستمر	المستوى الخامس: القيادي

6.3تحليل تفصيلي لمستويات النضج

6.3.1المستوى الأول: النضج التنفيذي(Execution-Centric)

في هذا المستوى:

- يُنظر إلى المشروع كواجب تنفيذي

- النجاح = الالتزام بالخطة
- لا توجد رؤية واضحة للقيمة

القيود الأساسية:

- غياب ربط المشروع بالاستراتيجية
- قرارات استثمارية ضعيفة
- ارتفاع نسبة الهدر الاستراتيجي

6.3.2المستوى الثاني: النضج المنضبط(Controlled Delivery)

تبدأ المؤسسة هنا في:

- توحيد المنهجيات
- إنشاء PMO رقابي
- تحسين الانضباط

لكن:

- القيمة ما تزال **ضمنية وغير مُدارة**
- التركيز على "كيف" أكثر من "لماذا"

6.3.3المستوى الثالث: النضج المتكامل(Integrated Governance)

يمثل هذا المستوى **نقطة التحول الحرجة:**

- ربط المشاريع بالبرامج والمحافظ
- بداية الحديث عن المنافع
- إدخال مؤشرات غير تقليدية

لكن التحدي:

- القيمة تُقاس، لكنها لا تُقاد بعد

6.3.4المستوى الرابع: النضج القائم على القيمة(Value-Driven)

في هذا المستوى:

- تتحول PMO إلى **VMO**
- تُبنى قرارات الاستثمار على القيمة
- تُدار المنافع عبر دورة الحياة

جدول (6-2): خصائص المؤسسات القائمة على القيمة

البُعد	الخصائص
الحوكمة	قرارات قائمة على الأثر
القيادة	رعاية القيمة

الخصائص	البُعد
مؤشرات منافع	القياس
مساءلة على القيمة	الثقافة

6.3.5المستوى الخامس: النضج القيادي(Value Leadership)

هنا تصبح صناعة القيمة:

- **جزءًا من هوية المؤسسة**
- ليست وظيفة، بل عقلية

وتتميز المؤسسات في هذا المستوى بـ:

- قدرة عالية على التكيف
- استباق الفرص
- خلق قيمة مجتمعية طويلة الأمد

الخلاصة :نماذج النضج لا تُستخدم للتصنيف، بل:

- لتشخيص الواقع،
- وتحديد مسار التحول،

- وتجنّب القفز غير المنهجي.

7. مستقبل إدارة المشاريع كقيادة قيمة

من مدير مشروع إلى مهندس أثر مؤسسي

لم يعد مستقبل إدارة المشاريع مرهونًا بتطوير الأدوات أو تحسين المنهجيات فقط، بل أصبح مرتبطًا بإعادة تعريف **الدور القيادي** للمهنة نفسها. ففي بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، لا يكفي أن يكون مدير المشروع خبيرًا في التخطيط والتنفيذ، بل يُنتظر منه أن يكون **مهندس أثر** (Impact Architect)وقائد قيمة.

7.1التحول في الدور المهني: قراءة تحليلية

جدول (7-1): تطور دور مدير المشروع

قائد/مهندس القيمة	مدير المشروع التقليدي	البُعد
توجيه الأثر	تنفيذ الخطة	الدور الأساسي
النتائج والمنافع	الأنشطة	محور الاهتمام
محورية	ضعيفة أو غير مباشرة	العلاقة بالاستراتيجية
استثمارية	تشغيلية	طبيعة القرارات
على القيمة	على الالتزام	المساءلة

يعكس هذا التحول انتقال المهنة من **وظيفة إدارية** إلى **وظيفة قيادية معرفية**، تتطلب فهمًا عميقًا للاستراتيجية، والاقتصاد، وسلوك أصحاب المصلحة، وليس فقط أدوات الجدولة.

7.2المهارات الجوهرية في عصر صناعة القيمة

جدول (7-2): خارطة المهارات المستقبلية لقيادة القيمة

فئة المهارة	المهارات الرئيسية	علاقتها بالقيمة
استراتيجية	التفكير النظمي، التحليل الاستثماري	اختيار المبادرات
قيادية	التأثير، إدارة التغيير	تبنّي القيمة
تحليلية	تحليل المنافع، السيناريوهات	تعظيم الأثر
رقمية	تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي	تسريع القيمة
أخلاقية	الاستدامة، الحوكمة	قيمة مجتمعية

7.3إدارة أصحاب المصلحة بوصفها إدارة قيمة

فيPMBOK® 8 ، لم تعد إدارة أصحاب المصلحة نشاطًا داعمًا، بل أصبحت **أحد محركات القيمة الأساسية** .فالقيمة لا تُعرّف بمعزل عن توقعات الأطراف المختلفة، بل تُبنى عبر التفاعل المستمر معهم.

جدول (7-3): ربط أصحاب المصلحة بأبعاد القيمة

فئة أصحاب المصلحة	توقعاتهم	بُعد القيمة
الإدارة العليا	عائد استثماري	استراتيجية
المستخدمون	تجربة وجودة	تشغيلية
المجتمع	أثر واستدامة	مجتمعية
الجهات الرقابية	التزام وشفافية	حوكمة

الخلاصة : يشير المستقبل بوضوح إلى أن إدارة المشاريع إما أن تتطور لتقود القيمة، أو تتراجع لتصبح وظيفة تنفيذية هامشية. ويمثل PMBOK® 8 خريطة طريق لهذا التحول.

8. التحول المؤسسي من PMO إلىVMO ..... إعادة هندسة الحوكمة حول القيمة

يشكّل التحول من مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى مكتب إدارة القيمة (VMO) أحد أكثر التحولات المؤسسية عمقًا في عصر صناعة القيمة. فهو لا يقتصر على تغيير الهيكل التنظيمي، بل يمس **منطق اتخاذ القرار** ذاته.

8.1حدود نموذج PMO التقليدي

جدول (8-1): أوجه القصور في PMO التقليدي

الأثر	الو اقع التقليدي	البُعد
بطء القرار	رقابي	الدور
غياب القيمة	وقت/تكلفة	المؤشرات
انفصال المبادرات	ضعيفة	العلاقة بالاستراتيجية
فقدان الفرص	تكلفة	النظرة للمشروع

8.2نموذج :VMO مكتب قيادة القيمة

جدول (8-2): مقارنة PMO وVMO

VMO	PMO	المعيار
تعظيم القيمة	التحكم	الغاية
استثمارية	تشغيلية	القرارات

المعيار	PMO	VMO
المؤشرات	KPI	Value Metrics
الأفق	قصير الأمد	طويل الأمد
الموقع التنظيمي	تشغيلي	استراتيجي

8.3مراحل التحول من PMO إلىVMO

جدول (8-3): خارطة التحول المؤسسي

المرحلة	التغيير الرئيسي	مخرجات القيمة
التأسيس	توحيد المنهجيات	كفاءة
التكامل	ربط المحافظ	مواءمة
القيمة	إدارة المنافع	أثر
القيادة	توجيه الاستثمار	استدامة

الخلاصة : يمثل VMO التعبير المؤسسي العملي عن فلسفة8 ®PMBOK ، حيث تنتقل المؤسسة من إدارة المشاريع **بوصفها تكلفة** إلى قيادتها **بوصفها استثمارًا**.

الخاتمة : إدارة المشاريع كمنظومة لصناعة القيمة المستدامة

قدّم هذا الفصل قراءة تحليلية متكاملة للتحول الجذري الذي يشهده علم إدارة المشاريع في ضوء – PMBOK® Guideالإصدار الثامن. وقد بيّن أن هذا التحول لا يقتصر على تحديث إطار معرفي، بل **يعكس إعادة تعريف جوهر المهنة**.

فمن خلال:

- الانتقال من التسليم إلى الأثر،
- ودمج خلق القيمة بهندسة القيمة،
- وتبني قياس متعدد الأبعاد،
- وبناء نماذج نضج مؤسسية،
- والتحول من PMO إلىVMO ،

تغدو إدارة المشاريع أداة استراتيجية لصناعة القيمة المستدامة، لا مجرد آلية تنفيذ.

خاتمة الكتاب

نحو منظومة قيمة مستدامة: مستقبل إدارة المشاريع في عالم إنساني–رقمي

نصل في ختام هذه الرحلة الفكرية والمهنية إلى قناعة جوهرية مفادها أن إدارة المشاريع لم تعد تخصصاً تقنياً محصوراً في الجداول الزمنية والتقارير، بل أصبحت لغة استراتيجية تعبر بها المؤسسات عن رؤيتها، وأداة قيادية تصنع بها مستقبلها. لقد انتقلنا من عصر كانت فيه المشاريع تُقاس بمدى الالتزام بالوقت والتكلفة، إلى عصر تُقاس فيه بقدرتها على خلق قيمة حقيقية ومستدامة للإنسان والمجتمع والاقتصاد.

لقد أظهر هذا الكتاب أن التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والثورة الصناعية الخامسة ليست موجات تقنية عابرة، بل تحولات بنيوية عميقة تعيد تعريف مفاهيم العمل، والقيادة، والنجاح. وفي قلب هذه التحولات، تقف المشاريع والبرامج والمحافظ كآليات الترجمة العملية للاستراتيجية إلى واقع ملموس. غير أن هذه الآليات لا تنجح إلا إذا أُعيد تصميمها ضمن منظومة متكاملة تضع الإنسان في المركز، والقيمة في البوصلة.

إن أكبر خطأ تقع فيه المؤسسات اليوم هو التعامل مع التحول على أنه مشروع تقني، بينما هو في حقيقته **رحلة تغيير شاملة** تمس الثقافة، والعقلية، ونموذج اتخاذ القرار. فالذكاء الاصطناعي، مهما بلغت قدراته، لا يصنع قيمة بمفرده، بل يصنعها عندما يُدمج في سياق قيادي واعٍ، وحوكمة رشيدة، وفهم عميق لاحتياجات أصحاب المصلحة.

كما أبرز الكتاب أن مستقبل مدير المشروع لن يكون لمن يتقن الأدوات فقط، بل لمن يمتلك القدرة على التفكير النظمي، وقيادة التعقيد، والتعامل مع الغموض، وبناء الجسور بين التقنية والإنسان. مدير المشروع

في عالم الغد هو **قائد قيمة**، **ومهندس تغيير**، **وشريك استراتيجي**، يعمل جنباً إلى جنب مع الأنظمة الذكية، لا في مواجهتها.

وفي السياق العربي، تتضاعف أهمية هذا التحول. فالمشاريع الوطنية الكبرى، وبرامج الرؤى الاستراتيجية، والتحولات الحكومية، تحتاج إلى نماذج إدارة تتجاوز الاستيراد الحرفي للمعايير العالمية، نحو تكييف واعٍ يراعي الخصوصية الثقافية، والواقع التنظيمي، والتحديات التنموية. وهنا تأتي أهمية الانتقال من مكاتب إدارة المشاريع إلى مكاتب إدارة القيمة، ومن قياس الإنجاز إلى قياس الأثر.

إن الرسالة الأساسية لهذا الكتاب ليست تقديم نموذج واحد أو وصفة جاهزة، بل دعوة مفتوحة لإعادة التفكير. دعوة لأن نسأل قبل كل مشروع: لماذا؟ ولمن؟ وما القيمة التي سيتركها بعد انتهائه؟ فالمشاريع التي لا تترك أثراً، مهما بلغت كفاءتها، هي موارد مهدرة في عالم لا يحتمل الهدر.

ختاماً، فإن إدارة المشاريع في عالم إنساني–رقمي ليست نهاية مسار، بل بداية وعي جديد. وعي يرى في التقنية شريكاً، وفي الإنسان محوراً، وفي القيمة غاية. ومن يمتلك شجاعة هذا الوعي، سيمتلك القدرة على صناعة مستقبل أكثر استدامة، وعدالة، ومعنى.